



Toekomst Waterketen Gelderland

Heldere en klinkende munt in 2007?!

Handreiking samenwerken in de waterketen

Gezamenlijke aanpak van het rioleringsbeheer

Afstemmen investeringen in de afvalwaterketen

Waterketennota en dienstverlening

INHOUD

BLAD

0	VOORWOORD	3
1	WAAROM SAMENWERKEN IN HET RIOLERINGSBEHEER?	4
2	SAMENWERKING: THEMA'S EN PERSPECTIEVEN PER REGIO	7
3	DE GELDERSE ROUTE VOOR GROEI IN SAMENWERKING	16
4	GROEIPADEN	20
5	EXTERNE SAMENWERKING BEGINT INTERN	23
6	VAN DOEL NAAR DOELMATIGHEID	27
7	EN NU? U!	30
8	COLOFON	31

BIJLAGEN

1	Gelders Samenwerkingsblad Rioleringsbeheer
2	Ontwikkelingen in de waterketen
3	Literatuur
4	Stuurgroep, Projectgroep en Ambtelijk ondersteuners
5	Begeleidingsgroep en opstellers van de Handreiking
6	Mogelijke groeipaden

0 VOORWOORD

Voor u ligt de 'Handreiking samenwerken in de waterketen'. Deze handreiking geeft voor verschillende thema's en activiteiten binnen het rioleringsbeheer concrete en praktische voorbeelden van mogelijke samenwerking. Daarbij schetsen wij een heldere lijn waarlangs de samenwerking - stapsgewijs - kan groeien. Vergaande vormen van samenwerking hebben we niet geschuwd, ook al lijken die soms nog ver weg. De groeilijnen sluiten aan op in Gelderland reeds bestaande of in gang gezette samenwerking. Op basis daarvan doen we aan de afzonderlijke WGR-regio's suggesties voor groeirichtingen, ook over de regiogrenzen heen. Hiermee is met recht sprake van (Gelders) maatwerk.

Waarom deze handreiking? Samenwerken in de waterketen leidt tot significante winst voor de Gelderse burger, zo heeft een representatieve afspiegeling van Gelderse waterketenpartners geconcludeerd. Deze conclusie is gebaseerd op een aantal gedegen studies. Intergemeentelijke samenwerking op het terrein van de rioleringszorg kwam daarin prominent naar voren als winstpakker, zowel in kwalitatieve als financiële zin. Aansluitend heeft een Gelderse rioleringsbenchmark in 2006 veel waardevolle aanbevelingen opgeleverd voor onderwerpen waarop samenwerking zinvol is.

Het ministerie van VROM heeft zowel de uitvoering van de benchmark in Gelderland als het onderzoeken van mogelijke samenwerkingsvormen mede gefinancierd. In een recente brief aan de Tweede Kamer bestempelt de staatssecretaris de Gelderse aanpak als voorbeeld voor andere regio's. Gelderland loopt hiermee voorop in de uitvoering van het beleid zoals dat is vastgelegd in de Toekomstagenda Milieu.

Wij hopen dat deze handreiking u inspireert forse stappen te zetten in de intergemeentelijke samenwerking, en u ook op weg helpt om de meerwaarde van samenwerking met waterschap en waterbedrijf te zoeken. Eigenlijk verwachten wij dat het "zo volstrekt logisch is om stappen te zetten" dat u dat ook daadwerkelijk gaat doen. De bestuurlijke ambassadeurs in de verschillende WGR-regio's, een tandem van een gemeente- en waterschapsbestuurder, staan klaar om u te helpen bij de uitvoering.

U bepaalt uiteindelijk zelf of de samenwerking wordt gerealiseerd en de Gelderse burger kan profiteren van de voordelen. Wij wensen u succes met de uitvoering.

W.A. Burgering
Voorzitter Stuurgroep

A.P. Salverda
Secretaris Stuurgroep

Mede namens de ambassadeurs in de WGR-regio's:	
De Vallei	De heren P. van t Hoog (wethouder gemeente Ede) en K. van de Langemheen (dijkgraaf Waterschap Vallei & Eem)
Noord Veluwe	De heren D.H.A. van Hemmen (burgemeester gemeente Nunspeet) en G. Verwolf (dijkgraaf Waterschap Veluwe)
Achterhoek	Mevrouw C.C. Leppink (burgemeester gemeente Montferland) en de heer J. Roemaat (heemraad Waterschap Rijn en IJssel)
Stedendriehoek	De heren J.A. van Oosten (wethouder gemeente Zutphen), G. Verwolf (dijkgraaf Waterschap Veluwe) en J. Roemaat (heemraad Waterschap Rijn en IJssel)
Stadsregio Arnhem Nijmegen	Mevrouw E. Tuijnman (burgemeester gemeente Overbetuwe), de heren C. Jansen (wethouder gemeente Arnhem), A.J. Rijsdijk (Waterschap Rivierenland) en J. Roemaat (Waterschap Rijn en IJssel)
Rivierenland	De heren C.R. Vermeulen (wethouder gemeente Tiel) en A.J. Rijsdijk (heemraad Waterschap Rivierenland)

1 WAAROM SAMENWERKEN IN HET RIOLERINGSBEHEER?

In Gelderland zijn het waterleidingbedrijf Vitens, vier waterschappen en alle 56 gemeenten dagelijks in de weer te zorgen dat hun delen van de waterketen goed functioneren. Met die zorg zijn elk jaar enkele honderden miljoenen euro's gemoeid, waarvan € 140 miljoen voor rioleringsbeheer. De maatschappelijke belangen zijn groot. Denk aan volksgezondheid, milieu en 'droge voeten'. Bovendien worden alle partijen geconfronteerd met veel nieuwe ontwikkelingen (zie bijlage 2).

Door samen te werken kunnen de belangen in de waterketen beter worden gediend en kan effectief worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. De kosten voor de burger worden hiermee verlaagd, terwijl de kwaliteit van het woon- en leefmilieu verbetert. Dat blijkt uit gedegen onderzoek. Volgens de Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland valt langs drie sporen concrete samenwerkingswinst te boeken. Het betreft:

1. *Gezamenlijk beheer van de riolering*

Samenwerking in beheer en onderhoud kan een besparing opleveren van vijf tot tien procent op de gezamenlijke Gelderse kosten voor rioolbeheer. Dat betekent een besparing van circa € 7,5 tot 15 miljoen per jaar.

2. *Afstemmen van investeringen in de afvalwaterketen*

Het op elkaar afstemmen van investeringen in de waterketen van gemeenten en waterschappen heeft de afgelopen jaren al ca. € 40 miljoen aan besparingen opgeleverd. Lopende en nog te starten optimalisatiestudies leveren naar verwachting nog eens € 10 miljoen op. Een betere afstemming bevordert ook de kwaliteit van het oppervlaktewater en de duurzaamheid van de afvalwaterketen.

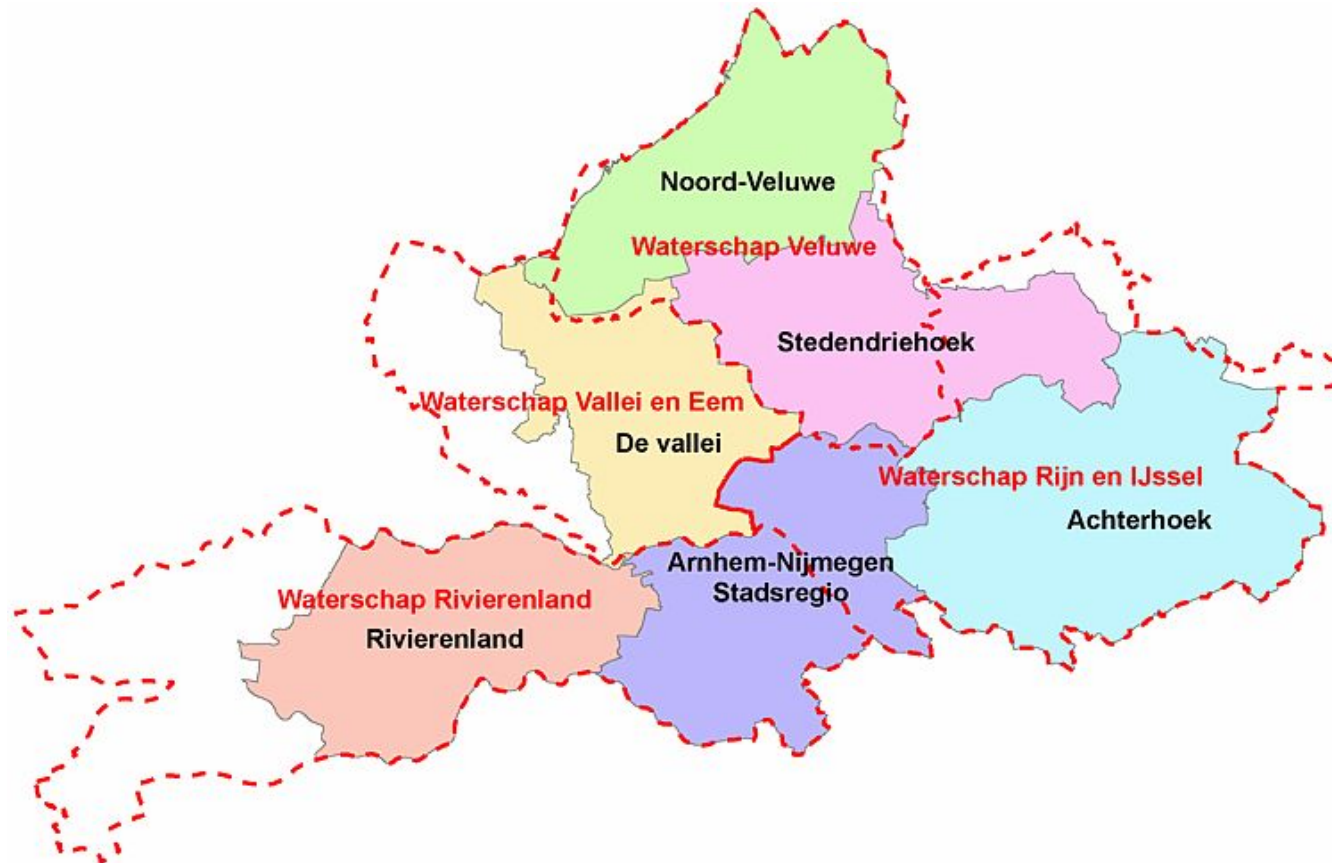
3. *Waterketenfactuur en dienstverlening*

Een waterketenfactuur vergroot het inzicht van de burger in de totale waterkosten en leidt daarmee tot grotere bewustwording. Voor vragen kunnen de burgers terecht bij één loket. Één factuur en één loket betekenen een duidelijke verbetering van de dienstverlening. De burger heeft baat bij afstemming tussen waterleidingbedrijf, waterschap en gemeente die tot een betere dienstverlening leidt.

De Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland regisseert, stimuleert en faciliteert de samenwerking, via een bottom-up proces. Dat gebeurt op verschillende manieren. *Ambassadeurs* uit de Stuurgroep stimuleren samen met hun (met provinciale subsidie bekostigde) *ambtelijk ondersteuners* in elk van de zes WGR-regio's¹ actief de samenwerking. Ambtelijke en bestuurlijke overlegplatforms wisselen kennis en ervaring uit en zoeken actief naar mogelijkheden voor samenwerking. Verder stimuleert de stuurgroep Gelderse gemeenten deel te nemen aan de door de Stichting RIONED georganiseerde provinciale *rioleringsbenchmark*. Resultaat is dat inmiddels meer dan veertig gemeenten actief hun eigen rioleringsbeheer analyseren, hun kennis en ervaring met anderen delen en worden geïnspireerd tot samenwerking. De eerste benchmark heeft waardevolle leer- en samenwerkingsmogelijkheden opgeleverd, waarop deze handreiking voortbouwt.

¹ De regio's waarbinnen in TWG-verband wordt samengewerkt zijn niet geheel gelijk aan de WGR-regio's. Ook gemeenten die binnen de waterschapsgrenzen liggen maar buiten Gelderland kunnen zich bij deze regio's aansluiten.

Met het uitgeven van deze handreiking beoogt de Stuurgroep het reeds ingezette proces van samenwerking verder te versnellen en te intensiveren. De handreiking richt zich vooral op het eerste spoor: gezamenlijk beheer van de riolering, omdat is gebleken dat daar zowel in kwalitatieve als financiële zin grote kansen liggen. De andere sporen (afstemmen investeringen en waterketenfactuur) zijn hier echter onlosmakelijk mee verbonden en komen ook aan bod.



Afb. 1.1 Indeling Gelderland in regio's en beheersgebieden waterschappen

Het doel van de handreiking

Deze handreiking is bedoeld om waterketenpartijen concrete aanwijzingen te geven voor het (verder) vormgeven van de onderlinge samenwerking in het rioleringsbeheer, op een doelmatige manier. De handreiking is vooral bestemd voor bestuurders, het ambtelijk management en technische beleidsmedewerkers.

Met de handreiking wil de Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland u inspireren meer en verdere stappen te zetten in de onderlinge samenwerking. De al bereikte successen binnen de Gelderse WGR-regio's vormen daarbij het uitgangspunt en bieden perspectief. Ook hebben we inspiratie geput uit opgedane ervaringen elders in het land.

Aan de hand van concrete en praktische voorbeelden van samenwerking, geeft de handreiking per regio suggesties voor verdere groei. Voorts geeft de handreiking voorbeelden van mogelijke groeipaden. Het is de verantwoordelijkheid van de partijen zelf te bepalen via welke route, in welk tempo en met welke ambitie de samenwerking verder wordt ingevuld.

Het ministerie van VROM heeft de handreiking financieel ondersteund. Bij de totstandkoming is intensief samengewerkt tussen de opstellers DHV, Snaterse Civiele Techniek & Management en een begeleidingsgroep vanuit Toekomst Waterketen Gelderland (zie bijlage 4).

Leeswijzer

Hoofdstuk twee beschrijft de samenwerkingsthema's in het rioleringsbeheer en geeft vanuit de regionaal bereikte resultaten perspectieven voor verdere groei. In hoofdstuk drie presenteren we een algemene routebeschrijving voor het zetten van volgende stappen in samenwerking. In hoofdstuk vier werken we dat uit in groeipaden. Aan de hand van de groeipaden kunnen de regio's vanuit de in hoofdstuk twee geschetste perspectieven lokaal maatwerk verrichten. Hoofdstuk vijf gaat dieper in op de 'organisatie' van samenwerking, intern en extern. Het laatste hoofdstuk van de handreiking geeft een vertaalslag van investeren in samenwerking naar winst voor de burger en het milieu. Voorbeelden uit de Gelderse praktijk (in de gele kaders) illustreren de theorie.

2 SAMENWERKING: THEMA'S EN PERSPECTIEVEN PER REGIO

Thema's voor samenwerking

Samenwerken in de waterketen kan op veel manieren. Het (niet uitputtende) overzicht hieronder reikt u per spoor (zie het vorige hoofdstuk) mogelijke thema's en bijbehorende activiteiten aan. In het rioleringsbeheer onderscheiden we tien samenwerkingsthema's. In de twee andere sporen (afstemmen van investeringen, waterketenfactuur en dienstverlening) ieder drie thema's.

Bij de thema's kunnen we drie niveaus van samenwerking onderscheiden:

- *Strategische samenwerking* (samen beleid formuleren, doelen stellen / kaders aanbrengen) raakt de kern van de organisaties en vraagt daarmee een extra grote betrokkenheid van bestuurders en management.
- *Tactische samenwerking* (samen uitvoeringsplannen maken) kan grote invloed hebben op investeringen en beheerkosten (waarbij natuurlijk vooral naar besparingen wordt gezocht) en kan leiden tot keuzes die op management- of bestuurlijk niveau moeten worden genomen.
- *Bij operationele samenwerking* (samen plannen en maatregelen uitvoeren) zijn de doelen het meest eenduidig te formuleren en is het resultaat van samenwerking het makkelijkst te kwantificeren.

In het rioleringsbeheer vinden veel activiteiten plaats op operationeel niveau. Dat biedt over het algemeen veel concrete aanknopingspunten voor bundeling van activiteiten. Het ligt dan ook voor de hand de samenwerking op dit niveau te starten.

Grondwatermeetnet en onderhoud IBA's

Het overlegplatform in de regio Noord Veluwe is in 2006 al zeer waardevol gebleken. Naast kennisuitwisseling zijn op operationeel niveau concrete samenwerkingen gestart. Zo hebben zeven gemeenten gezamenlijk de opdracht verleend voor het opzetten van een grondwatermeetnet. Hiermee zijn kosten bespaard en worden sneller resultaten bereikt. Ook hebben twee gemeenten gezamenlijk het onderhoud van IBA's aanbesteed. Daarmee realiseren ze een besparing van veertien procent.

Monitoring riooloverstorten

In de regio Rivierenland is een start gemaakt met de gezamenlijke monitoring van overstorten door gemeenten en waterschap. Op deze manier krijgen de partijen meer inzicht in het functioneren van de riolering en de consequenties voor de waterkwaliteit. Tijd en kosten worden bespaard doordat niet iedereen het wiel opnieuw uit hoeft te vinden. De uniformering maakt verdere samenwerking en het delen van informatie makkelijker.

samenwerkingsthema	Voorbeeld activiteiten	Dominant niveau van samenwerking		
		Beleid / Strategisch	Tactisch	Operationeel
Spoor 1 – Gezamenlijk rioleringsbeheer				
Rioleringsbeleid uitzetten	<ul style="list-style-type: none"> opstellen GRP, Waterplannen inspelen op nieuwe wet- en regelgeving lobby en beïnvloeding 			
Planvorming	<ul style="list-style-type: none"> opstellen maatregelplannen zoals BRP afstemmen van taken 			
Kennis uitwisselen	<ul style="list-style-type: none"> regionaal rioleringsoverleg symposium benchmark 			
Standaardisatie planvorming	<ul style="list-style-type: none"> standaardiseren BRP, GRP aanpak kosten en kostendekking vergunningverlening en handhaving 			
Onderzoek naar het functioneren van de riolering	<ul style="list-style-type: none"> databaseer riolering, afkoppelvoorzieningen, IBA's (toestand) monitoren en meten (meetgegevens) rioolinspectie (inspectiegegevens) 			
Onderzoek ter ondersteuning van de planvorming	<ul style="list-style-type: none"> naar subsidies naar innovaties naar meetsystematiek 			
Beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> kwaliteit rioolstelsel kwaliteit functioneren rioolstelsel 			
Uitvoeren van maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> reparaties, renovaties, vervangingen, verbeteringen, nieuwbouw reduceren rioolvreemd water aanbesteden, directievoering, oplevering en goedkeuring 			
Operationeel beheer	<ul style="list-style-type: none"> materiaalinkoop en materieel uitwisseling rioolreiniging gemaalbeheer / storingsdienst (gemaal, riolering, IBA's) centrale sturing (Real Time Control) en telemetrie 			
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> personeelspool professionalisering (kennis vergroten) stroomlijnen van werkprocessen 			
Spoor 2 – Afstemmen van investeringen				
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> optimalisatiestudies (OAS) 			
Afspraken vastleggen	<ul style="list-style-type: none"> afvalwaterakkoord 			
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> gezamenlijk uitvoeren maatregelen 			
Spoor 3 - Waterketenfactuur en dienstverlening				
Facturering	<ul style="list-style-type: none"> waterketenfactuur 			
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> waterloket klachtendienst 			
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> communicatie en PR 			

Afb 2.1 Overzicht van thema's en bijbehorende activiteiten voor samenwerking in de waterketen

Perspectieven per regio

Iedere WGR-regio doorloopt zijn eigen groeitraject voor samenwerking. Uitgangspunt daarbij vormen de reeds bereikte resultaten. In alle regio's zijn inmiddels ambtelijke en bestuurlijke overlegstructuren op poten gezet. In deze wateroverleggen staan de waterketen, maar ook andere watergerelateerde onderwerpen op de agenda. De overleggen vormen een prima setting voor het aandragen van onderwerpen waarop men (verder) wil samenwerken en het bepalen van de richting waarin dat moet gebeuren. De overzichten op de volgende pagina's geven per regio suggesties om via logische stappen de samenwerking verder vorm te geven.

De samenwerkingsperspectieven die in het overzicht staan, verschillen per regio. Dit heeft te maken met verschillen in vertreksituatie en met het feit dat partijen zelf bepalen waar zij de accenten leggen. De suggesties voor vervolgstappen zijn tot stand gekomen in overleg met de ambtelijke ondersteuners van de verschillende regio's.

Het overzicht per regio is bedoeld te helpen met de uitwerking van het logische vervolg. Het is niet uitputtend en ook niet bindend. Het staat partijen vrij om gedurende het proces accenten anders te leggen, of nieuwe onderwerpen voor samenwerking op te pakken. Daarbij kan men inspiratie putten uit wat er in andere regio's gebeurt, of aansluiten bij initiatieven die al zijn uitgewerkt. Elke nieuwe stap betekent meer winst. Hoe meer samenwerking, hoe groter de bijdrage aan de becijferde voordelen.

Wat moet er gebeuren om de perspectieven te realiseren? Het komt kortgezegd hierop neer:


1. Stel een plan op om samen te werken aan bepaalde onderwerpen en de kansen te verzilveren (hoofdstuk 3).
2. Bepaal welk groeipad wordt doorlopen om de suggesties voor verdere samenwerking stapsgewijs in te vullen (hoofdstuk 4 en bijlage 6).
3. Begin met de eerste stap. Vandaaruit kan de samenwerking zich verder ontwikkelen: meer onderwerpen, meer partijen of een verdergaande vormen van samenwerking.

De suggesties voor samenwerking per regio richten zich met name op de intergemeentelijke samenwerking, maar uiteraard kunnen ook het waterschap en het waterbedrijf een rol spelen. Elk van de partijen brengt specifieke kennis in en levert op die manier een bijdrage aan het realiseren van de voordelen.

Regio De Vallei

In regio De Vallei zijn de samenwerkingsbehoeften en -mogelijkheden in kaart gebracht. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak en een werkprogramma voor het realiseren van samenwerking. Er zijn werkgroepen ingesteld voor de thema's 'planvorming' en 'meten & monitoring'. Deze laatste werkgroep heeft in het kader van het RUP-proces een subsidieaanvraag ingediend bij de provincie voor een project voor het gezamenlijk installeren en beheren van Real Time Control, het meten en monitoren van het afvalwatersysteem.


De hieronder gegeven suggesties voor verdere samenwerking bouwen voort op het regionale plan van aanpak en het werkprogramma, zoals het oprichten van een kennisbank en samenwerking bij onderzoek en kennisontwikkeling. Dit kunnen logische vervolgstappen zijn na 'uitwisseling kennis en documenten' en 'standaardisatie planvormen'. Vanuit het regionale wateroverleg komen onderwerpen naar voren die zich lenen voor standaardisatie of professionalisering. De volgende stap kan zijn dat partijen kennisbanken oprichten, waarin medewerkers met specifieke kennis te benaderen zijn door andere partijen. Uiteindelijk zou dit kunnen resulteren in een personeelspool, waarin medewerkers flexibel inzetbaar zijn voor meerdere partijen.

Regio De Vallei	Suggesties voor verdere samenwerking	
	Van <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Ambtelijk en bestuurlijk netwerk • OASsen en afvalwaterakkoorden • Standaardisatie planvormen • Gezamenlijk meten en monitoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisseling kennis en documenten • Beperkte operationele samenwerking • Benchmark rioleringszorg
	Via <ul style="list-style-type: none"> • Doorpakken vanuit OASsen • Verdergaande operationele samenwerking • Gezamenlijk uitbesteden • Convenant centrale systeemsturing • Onderzoek en kennisontwikkeling • Kennisbank en verkennen subsidies • Organisatie waterloket (Wabo) 	
	In de richting van <ul style="list-style-type: none"> • Structureel gezamenlijke uitbesteding • Medewerkerpool • Operationele beheerorganisatie(s) • Centrale dienstverlening en watersteunpunt 	

Regio Stedendriehoek

De regio Stedendriehoek werkt nauw samen met de regio Achterhoek. In deze regio's zijn uit de wateroverleggen werkgroepen voortgekomen die met specifieke onderwerpen aan de slag gaan. Het gaat onder meer om 'wet- en regelgeving' en 'omgang met hemelwater'. Uit een bijeenkomst met bestuurders en ambtenaren over de Wet gemeentelijke watertaken is een werkgroep voortgekomen die nagaat welke effecten deze wet gaat hebben op de verantwoordelijkheden van burgers en bedrijven. Het onderwerp 'omgang met hemelwater' is uitgesplitst in enkele deelonderwerpen, die verschillende werkgroepen nader uitwerken. In de werkgroepen zitten vertegenwoordigers van gemeenten en het waterschap. De resultaten van de werkgroepen worden gebundeld en komen ter beschikking van alle partijen in de regio's.


De hieronder beschreven suggesties voor verdere samenwerking sluiten aan bij de onderwerpen die naar voren zijn gekomen in de inventarisatie die in de regio is uitgevoerd en die in 2007 opgepakt zullen worden. Eén van de speerpunten is aanbesteding en inkoop. Als eerste stap gaan partijen de verschillende contracten met elkaar vergelijken. Afhankelijk van de overeenkomsten en verschillen tussen contracten, kan de volgende stap zijn dat partijen het gezamenlijk inzicht gebruiken bij hun eigen onderhandelingen. Ook kan de stap gezet worden naar gezamenlijke aanbesteding en inkoop. Bij het gezamenlijk op de markt zetten van bijvoorbeeld de reiniging en inspectie van riolen zijn naar verwachting schaalvoordelen te behalen.

Regio Stedendriehoek	Suggesties voor verdere samenwerking
	Van <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Uitwisselen documenten • OASsen • Rioleringsbenchmark • Ambtelijk en bestuurlijk netwerk
	Via <ul style="list-style-type: none"> • Kennisontwikkeling • Beperkte operationele samenwerking • Verkenning subsidiemogelijkheden • Verkenning aanbesteding en inkoop • Doorpakken vanuit OASsen
	In de richting van <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke aanbesteding en inkoop • Gezamenlijk subsidie-steunpunt • Operationele beheerorganisatie(s)

Stadsregio Arnhem Nijmegen

In de stadsregio Arnhem Nijmegen is een inventarisatie gemaakt van mogelijke en gewenste samenwerkingsvormen. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak voor concrete onderwerpen die kansrijk zijn voor verdere uitwerking in 2007. Zo worden dit jaar de mogelijkheden om geld te besparen door samen te werken op het gebied van rioolreiniging, rioolinspectie en gemaalbeheer zodanig uitgewerkt, dat betrokken partijen er bestuurlijke afspraken over kunnen maken.

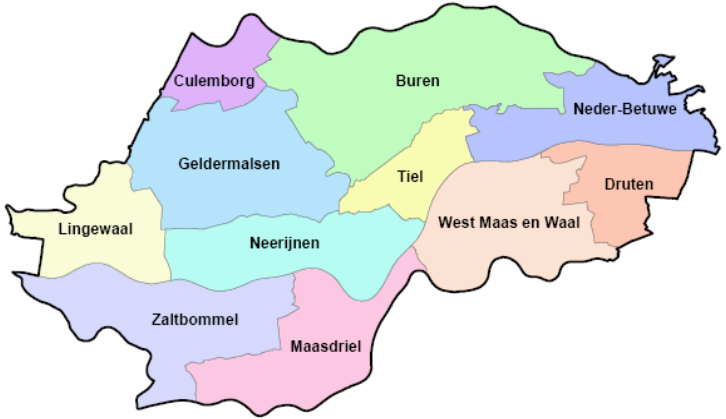
In deze regio bestaat al een waterservicepunt Arnhem en Nijmegen. Hierin werken betrokken waterpartijen samen om de dienstverlening aan burgers te vergroten. Als andere gemeenten binnen de regio (en wellicht ook daarbuiten) bij het initiatief zouden kunnen worden betrokken, zou het waterservicepunt kunnen uitgroeien tot een groot dienstverlenings- en waterservicepunt. Eerste stap daartoe is het zoeken van nieuwe partners binnen de regionale overlegstructuur. Vervolgens kunnen de afspraken tussen de partijen die nu al samenwerken in het waterservicepunt, worden uitgebreid met afspraken met de nieuwe deelnemers. Ook deze deelnemers kunnen op deze wijze bijdragen aan het vergroten van de transparantie en dienstverlening aan burgers.

Stadsregio Arnhem Nijmegen	Suggesties voor verdere samenwerking
	<p>Van</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Opstellen gezamenlijk meet- en informatieplan • Ambtelijk en bestuurlijk netwerk • OASsen • Lokale operationele samenwerking • Beperkte deelname benchmark rioleringszorg
	<p>Via</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan gezamenlijke reiniging en inspectie • Plan gezamenlijk gemaalbeheer • Kennis delen (studies, aanbesteding, ...) • Afstemmen communicatie • Subsidiekennis centraliseren • Doorpakken vanuit OASsen • Ondersteuning kleine gemeenten door grote
	<p>In de richting van</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structurele gezamenlijke uitbesteding • Centrale dienstverlening en watersteunpunt • Operationele beheerorganisatie(s) • Centrale sturing afvalwatersystemen

Regio Rivierenland

In regio Rivierenland is een inventarisatie gemaakt van mogelijke en gewenste samenwerkingsvormen. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak voor de verdere uitwerking van acht concrete onderwerpen.


Eén van de onderwerpen die de regio oppakt, is het monitoren van overstorten. Een volgende stap kan zijn het opstellen van een gezamenlijk meetplan voor de waterkwaliteit, door gemeenten en waterschap. Het gezamenlijk meten en monitoren leidt vervolgens tot beter inzicht in het functioneren van het afvalwatersysteem. Dit inzicht kan resulteren in het opstellen en uitvoeren van maatregelen om de kwaliteit te verbeteren, of in het opzetten van een Real Time Control, waarmee gericht kan worden gestuurd in het afvalwatersysteem. Een andere vervolgstap zou kunnen zijn gezamenlijk gegevensbeheer.

Regio Rivierenland	Suggesties voor verdere samenwerking
	Van <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Identificatie samenwerkingsprojecten • Opzetten ambtelijk netwerk • Uitvoeren project meten aan overstorten • Benchmark
	Via <ul style="list-style-type: none"> • Functionerend ambtelijk netwerk • Kennisuitwisseling • Uitvoering samenwerkingsprojecten • Gezamenlijk uitbesteden • Beperkte operationele samenwerking • OASsen • Opzet meetplan (centrale sturing)
	In de richting van <ul style="list-style-type: none"> • Doorpakken op OASsen • Structureel gezamenlijk uitbesteden • Kennisbank • Operationele samenwerking • Operationele beheerorganisatie(s) • Centrale dienstverlening en watersteunpunt

Regio Achterhoek

De regio Achterhoek werkt nauw samen met de regio Stedendriehoek. In deze regio's zijn uit de wateroverleggen werkgroepen voortgekomen die met specifieke onderwerpen aan de slag gaan. Het gaat onder meer om 'wet- en regelgeving' en 'omgang met hemelwater'.

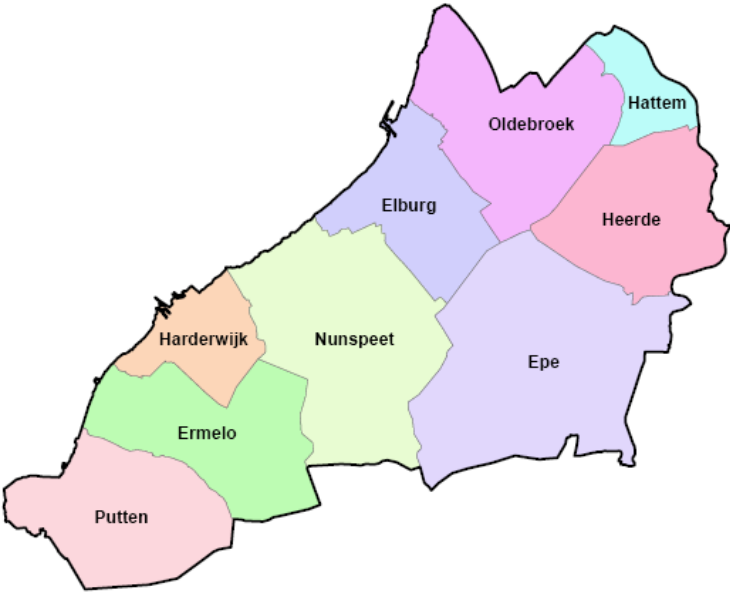
Eén van de speerpunten voor de regio Achterhoek is het uitvoeren van zogenoemde Optimalisatie Afvalwatersysteem Studies (OASsen), met als doel het afstemmen van investeringen in de waterketen, en het doorpakken vanuit deze studies. Na uitvoering van een optimalisatiestudie kunnen betrokken partijen (over het algemeen gemeenten en waterschap) een afvalwaterakkoord sluiten. Hierin leggen zij vast wie welke maatregelen neemt, hoe deze maatregelen gefinancierd worden en hoe de besparingen worden aangewend. Doorpakken vanuit een OAS houdt in dat partijen als volgende stap gezamenlijk de projectvoorbereiding en -uitvoering oppakken, mogelijk vanuit een gezamenlijk projectbureau. Ook de opzet en uitvoering van een meetplan is een logische vervolgstap na een OAS.

Regio Achterhoek	Suggesties voor verdere samenwerking
	Van <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Uitwisselen documenten • Beperkte operationele samenwerking • Rioleringsbenchmark • Ambtelijk en bestuurlijk netwerk
	Via <ul style="list-style-type: none"> • Kennisontwikkeling • Verkenning subsidiemogelijkheden • Verkenning aanbesteding en inkoop • OASsen • Medewerkerpool
	In de richting van <ul style="list-style-type: none"> • Doorpakken vanuit de OAS • Gezamenlijke aanbesteding en inkoop • Gezamenlijk subsidie-steunpunt • Operationele beheerorganisatie(s)

Regio Noord Veluwe

In de regio Noord Veluwe maakt men gebruik van elkaars kennis en ervaring. Het laten vervaardigen van een gezamenlijk grondwatermeetnet is een goed voorbeeld van samenwerking tussen zeven gemeenten. Hiermee verbeteren ze de kwaliteit en besparen ze tijd en geld.

De gemeenten uit de regio Noord Veluwe doen vrijwel allemaal mee aan de tweede benchmark rioleringszorg. Hieruit volgen ongetwijfeld een aantal nuttige leer- en samenwerkingsmogelijkheden. Het netwerk op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau vormt een mooi platform om een passend vervolg te geven aan de uitkomsten van de benchmark. De eerste stap is om de resultaten van de benchmark te bespreken, te leren van elkaar en projecten te definiëren om samen een vervolgstap te zetten. De onderwerpen kunnen divers zijn: van de wijze van inspecteren en het gebruik van inspectieresultaten, via het uitwisselen van bestekken voor het aanbesteden van inspectie en reiniging, tot het gezamenlijk uitbesteden van deze werkzaamheden.

Regio Noord Veluwe	Suggesties voor verdere samenwerking
	Van <ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie kansen • Ambtelijke en bestuurlijke netwerk • Afvalwaterakkoorden • Uitwisselen kennis en documenten • OASsen • Beperkte operationele samenwerking • Opzetten grondwatermeetnet
	Via <ul style="list-style-type: none"> • Doorpakken vanuit OASsen • Benchmark rioleringszorg • Verdergaande operationele samenwerking • Gezamenlijk uitbesteden • Convenant centrale systeemsturing • Onderzoek en kennisontwikkeling • Kennisbank en verkennen subsidies • Standarisatie planvormen • Gezamenlijk meten en monitoren
	In de richting van <ul style="list-style-type: none"> • Structureel gezamenlijke uitbesteding • Centrale dienstverlening • Medewerkerpool

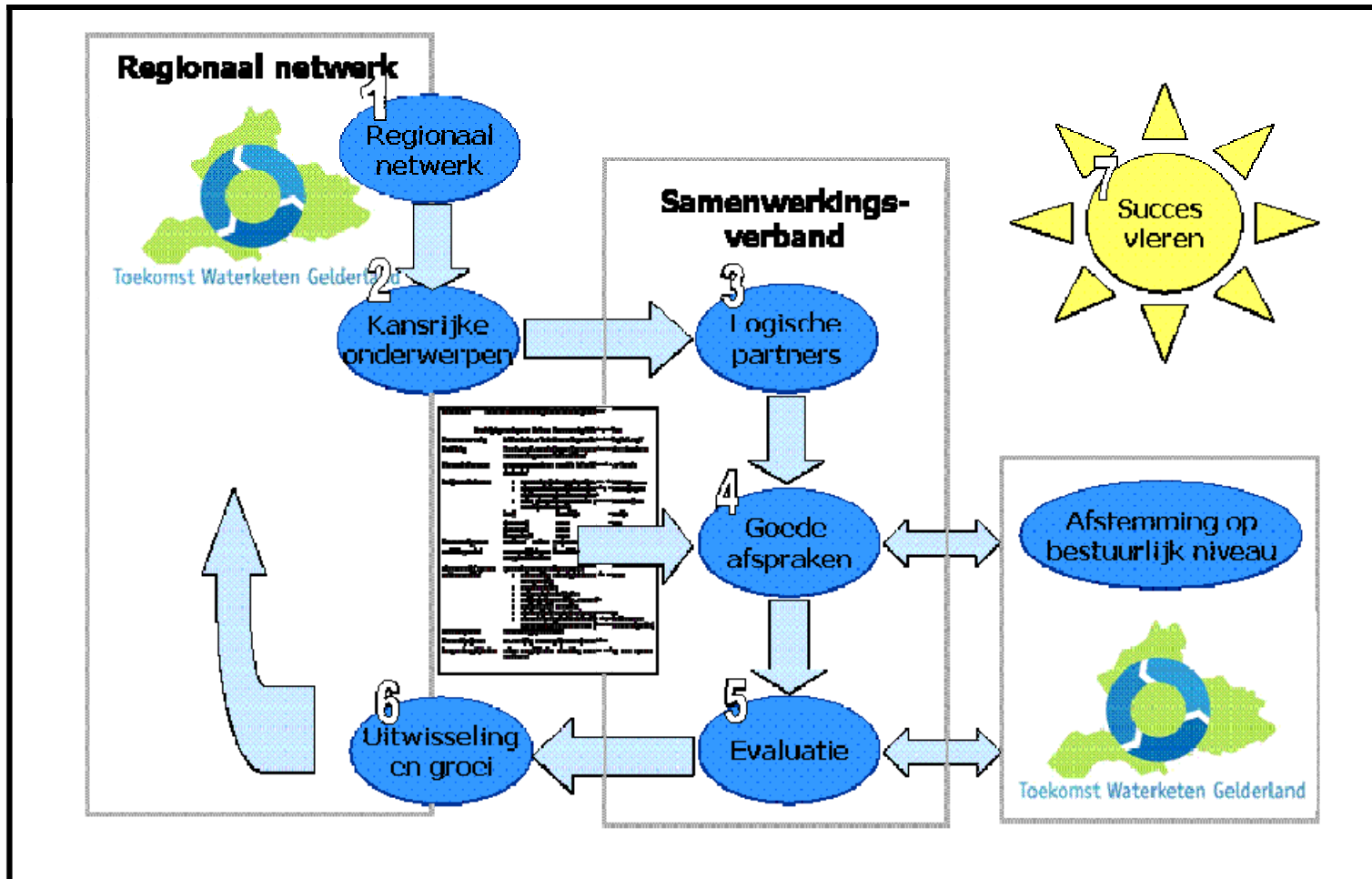
3 DE GELDERSE ROUTE VOOR GROEI IN SAMENWERKING

De samenwerking in de regio's begint volop vorm te krijgen. In alle WGR-regio's is potentie om verder te groeien. De vraag is: hoe? Hieronder beschrijven we stapsgewijs hoe deze groeiroute eruit kan zien:

1. In een regionaal netwerk wisselen partijen kennis uit en groeien contacten tussen vertegenwoordigers van de verschillende waterketenpartijen. Het is van belang dat zo'n netwerk er zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau is.
2. Partijen onderzoeken met elkaar op welke onderwerpen samenwerking het meest voor de hand ligt.
3. Partijen formeren logische samenwerkingsverbanden (volledige regio; delen van regio's). Per onderwerp kan dit verband verschillen. Ook andere partijen kunnen bij de samenwerking worden betrokken (waterschap, waterleidingbedrijf, marktpartij, kennisinstituut, e.d.).
4. De samenwerking wordt opgestart. In het *Gelders Samenwerkingsblad Rioleringsbeheer* leggen partijen afspraken en een stappenplan vast. Indien gewenst of nodig gebeurt dat ook in contracten, convenanten, afvalwaterakkoorden, etc. Deze worden, afhankelijk van de situatie, ter informatie of ter besluitvorming voorgelegd aan managers en/of bestuurders.
5. Op vaste momenten evalueren de partners de samenwerking:
 - a. Er worden afspraken gemaakt over een eventuele groeistap in één of meer richtingen (meer activiteiten, meer partijen, verdergaande vorm);
 - b. Het resultaat wordt gecommuniceerd met managers en bestuurders.
6. Het regio-brede netwerk blijft bij elkaar komen en wisselt ervaringen uit. Hierbij worden afspraken gemaakt over groei en eventuele samenvoeging van samenwerkingsverbanden.
7. Onderweg worden op ambtelijk en bestuurlijk niveau successen gevierd en gedeeld met andere WGR-regio's.

Het resultaat van het doorlopen van de stappen is een steeds verder groeiende samenwerking. De samenwerking ontstaat onderweg en van onder af, in voortdurend overleg binnen het netwerk. De route zal per regio verschillen. Hierin hebben de ambtelijk ondersteuners een initiërende en stimulerende rol naar de ambtelijke organisatie. De bestuurlijke ambassadeurs hebben een vergelijkbare rol naar collega-bestuurders. De uitdaging is daarbij met draagvlak grote stappen te zetten.

De beschreven route hebben we hieronder schematisch weergegeven.



Afb. 3.1 De Gelderse route voor groei in samenwerking

Van kansen naar projecten

Uit de tot nu toe ontplooiden initiatieven blijkt dat via samenwerking overal veel winst valt te halen. Om de winst daadwerkelijk te kunnen realiseren, zijn wel bestuurlijk commitment en sturing nodig. De besturen moeten voldoende ambtelijke capaciteit en budget beschikbaar willen stellen om samenwerkingsinitiatieven uit de startfase te krijgen. Uiteindelijk verdienen deze investeringen zichzelf terug.

Om dan concreet aan de slag te gaan met de samenwerking moeten de partijen voor hun specifieke situatie een 'projectplan' opstellen (zie ook hoofdstuk 3). Dit plan geeft inzicht in:

- het onderwerp en het doel van de samenwerking;
- de deelnemende partijen en de onderlinge taakverdeling;
- een stappenplan inclusief tussentijdse mijlpalen en beslismomenten;
- de benodigde investeringen in tijd en geld;
- de verwachte opbrengsten van de samenwerking (€, kwaliteit, duurzaamheid).

Het waarborgen van de continuïteit in de samenwerking en bij de verdere ontwikkeling vergt vervolgens blijvende bestuurlijke aandacht en sturing.

Het Gelders Samenwerkingsblad Rioleringsbeheer (bijlage 1) kan als format worden gehanteerd om de afspraken vast te leggen. Als voorbeeld is dit hieronder ingevuld voor het opzetten van een meet- en monitoringprogramma en centrale sturing in regio De Vallei.

Beschrijving en Afspraken Meten, Monitoring en RTC regio De Vallei			
Naam samenwerking	<i>Pilotproject: Regionaal meet- en monitoringprogramma en centrale systeemsturing regio De Vallei</i>		
Toelichting	<i>Opstellen van een plan van aanpak (fase 1), regionaal meetplan (fase 2) en gefaseerde uitvoering (fase 3) van een meetprogramma, centrale systeemsturing en centrale dataopslag en informatieanalyse</i>		
Thema / Onderwerpen	<i>Onderzoek functioneren riolering en operationeel beheer</i>		
Partijen en deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(gedelegeerd) Opdrachtgever: regio De Vallei</i> • <i>Projectleiding: regio De Vallei (ambtelijke ondersteuning TWG)</i> 		
	Partij	Bestuurlijk	Ambtelijk
	<i>Gemeente Nijkerk</i>	namen	namen
	<i>Gemeente Scherpenzeel</i>	namen	
	<i>Gemeente Barneveld</i>	namen	
	<i>Gemeente Ede</i>		
	<i>Gemeente Wageningen</i>		
	<i>Gemeente Renkum Waterschap Vallei & Eem</i>		

Samenwerkingsvorm	<i>Fase 1 projectmatig; vervolgfases structurele samenwerking op basis van een samenwerkingsconvenant</i>
Aanleiding en doel	<i>Aanleiding: Meten in de waterketen wordt steeds belangrijker. Alleen door meten ontstaat zicht op het functioneren van het afvalwatersysteem, kan gericht worden gestuurd (Real Time Control) en zijn de vergunningsvoorwaarden toetsbaar. Elke gemeente in regio De Vallei en ook het waterschap Vallei & Eem hebben in de afgelopen jaren in meer of mindere mate stappen gezet in de richting van meten en monitoring. De verschillende gemeenten en het waterschap hebben besloten in het kader van samenwerking prioriteit te geven aan gezamenlijk meten en monitoring. Real Time Control is als maatregel opgenomen in de uitkomst van optimalisatiestudies en wordt in het project betrokken. Doel: operationeel regionaal meetnet en systeemsturing met gezamenlijke dataopslag en informatie-analyse</i>
Afspraken, bijdragen en randvoorwaarden	<i>Opsomming meetbare afspraken, bijv.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • voorbereiding / benodigde info voor de start van samenwerking • werk/vergaderschema • stappenplan incl. mijlpalen • terugkoppeling ambtelijk - bestuurlijk • bij afwezigheid regelt afwezige een vervanger • tijdsbesteding van de deelnemers/ambtelijke capaciteit
Kosten en opbrengsten	<i>De kosten voor fase 1 bedragen: € xxxx (excl. BTW) De kosten voor fase 2 bedragen: € xxxx (excl. BTW) De kosten voor fase 3 hangen af van de uitvoering van het meetprogramma en variëren per gemeente, afhankelijk van wat de gemeenten inmiddels aan meetvoorzieningen hebben gerealiseerd. De kostendekking voor fase 1 en 2 is als volgt: Waterschap Vallei & Eem: 25% Gemeenten: 75% (verdeling naar rato van gemeentegrootte) Voorfinanciering door regio De Vallei Het project is aangemeld voor provinciale subsidie in het kader van het Regionale UitvoeringsProgramma (RUP); tevens wordt subsidie aangevraagd bij het ministerie van VROM in het kader van initiatieven in de waterketen</i>
Aandachtspunten	<i>Behoud van gemeentelijke regie over het eigen rioolstelsel Volledige openheid over onderlinge gegevensuitwisseling Inpassen van gerealiseerde investeringen</i>
Voorbeeldprojecten	<i>Geen projecten op deze schaal</i>
Doorgroeimogelijkheden	<i>Van projectsamenwerking (fase 1 en 2) naar structurele samenwerkingsvorm op basis van een convenant; centrale sturing en informatieanalyse bij één van de samenwerkingspartners (fase 3)</i>

Afb. 3.2 Voorbeeld van Gelders Samenwerkingsblad Rioleringsbeheer (zie ook bijlage 1)

4 GROEIPADEN

Samenwerking in de praktijk gaat over concrete zaken en vraagt om een concrete invulling. Voor elk van de in hoofdstuk twee genoemde thema's en bijbehorende activiteiten kan de groei op verschillende wijze vorm krijgen. Soms ligt het voor de hand in kleine stapjes te groeien, in andere gevallen is het logisch stappen over te slaan of te combineren.

Samenwerking groeit in de praktijk vaak op een glijdende schaal van *ad hoc* via *projectmatig* en *structureel* naar mogelijk *institutioneel* (zie kader). De samenwerking in Gelderland is het ad-hocstadium overwegend gepasseerd. De regionale overlegplatforms (de 'netwerken') zijn structurele vormen van samenwerking. Er is sprake van een doorlopende activiteit (regulier overleg) en van een aaneenschakeling van verschillende activiteiten (initiatieven). Deze activiteiten hebben over het algemeen een projectmatig karakter.

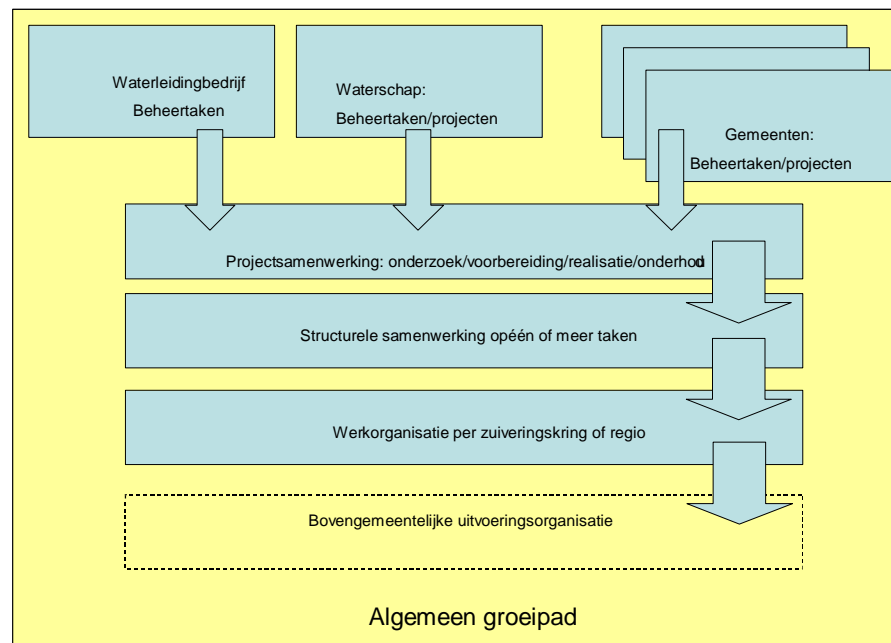
Verdergaande Samenwerkingsvormen

- Bij **ad hoc** samenwerking wordt veelal een concrete aanleiding aangegrepen op initiatief van één of meerdere partijen. De samenwerking is van korte duur, heeft weinig structuur en kent geen afgerond einde (verloopt).
- **Projectmatige** samenwerking heeft een duidelijk begin en einde. Samenwerkende partijen maken heldere afspraken over de aanpak en het beoogde resultaat. Na het bereiken van het resultaat (beëindigen van het project) wordt de samenwerking ontbonden.
- **Structurele** samenwerking onderscheidt zich van projectmatige samenwerking door meer continuïteit. Er kan hierbij sprake zijn van een aaneenschakeling van projecten (op een of meerdere onderwerpen), of van een doorlopende activiteit al dan niet op een contractuele basis (bijvoorbeeld een afvalwaterakkoord).
- Bij **institutionele** samenwerking is de structurele samenwerking ingebed in een aparte organisatie. De activiteiten worden dus niet meer uitgevoerd door een projectgroep met deelnemers van verschillende organisaties, maar door de medewerkers van een aparte organisatie die (deels) buiten de samenwerkende partijen staat.

Afbeelding 4.1 geeft een algemeen voorbeeld hoe groei zich kan ontwikkelen. Alle partijen in de waterketen (waterleidingbedrijf, gemeenten en waterschap) kunnen hun inbreng in de samenwerking leveren.

Bijlage 6 geeft per samenwerkingsthema suggesties voor mogelijke groeipaden. De samenwerkingspartners kunnen deze paden gebruiken als inspiratie om zelf de route en het doel te bepalen en stappen in de samenwerking te zetten. Ze kunnen hierover per samenwerkingstraject afspraken maken conform de Gelderse route voor groei in samenwerking (zie hoofdstuk 3).

Kenmerkend voor de bottom-up benadering in Gelderland is dat partijen zelf bepalen op welke onderwerpen ze samenwerken en volgens welk pad de samenwerking groeit.



Afb. 4.1 Algemeen groeipad

Waterservicepunt Arnhem

Het Waterservicepunt werd in 2004 opgericht, als samenwerkingsverband tussen de Waterpartners Arnhem. Dit zijn Nederland leeft met water, Waterbewust Nijmegen, Gemeente Arnhem, Provincie Gelderland, Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Rivierenland en Vitens. Deze samenwerking is één van de resultaten van het *Waterplan Arnhem*, het product van de projectmatige samenwerking tussen de Gemeente Arnhem, Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Rivierenland, Waterschap Vallei & Eem, Rijkswaterstaat, Provincie Gelderland en Vitens. Het Waterservicepunt verbetert de dienstverlening en de informatieoverdracht aan burgers en bedrijven en bevordert het afkoppelen van verhard oppervlak. Zo werken de Waterpartners Arnhem aan een duurzamere afvalwaterketen en een breed gedragen waterbeleid.

Samenwerken is maatwerk

De afvalwaterketen vraagt om gebiedsgericht maatwerk. Samenwerken in de afvalwaterketen dus ook. De schaal waarop dat gebeurt, mag niet zo groot zijn dat de deelnemers het maatwerkarakter niet meer herkennen. Aan de andere kant moeten voldoende schaalvoordelen zijn te behalen.

Het hangt van de aard van de activiteiten af welke schaalgrootte van samenwerking het meest doelmatig is. Dit moeten de samenwerkende partijen per thema en activiteit zelf beoordelen. Samenwerken per (cluster van) zuiveringskring(en) (technische achtergrond) en per regio (bestuurlijke achtergrond) lijkt op grond van de ervaringen in Gelderland het meest gewenste schaalniveau. Het uitwisselen van onderlinge ervaringen - onder meer op basis van de uitgevoerde rioleringsbenchmark binnen Gelderland - helpt om de voordelen van samenwerken te kunnen oogsten.

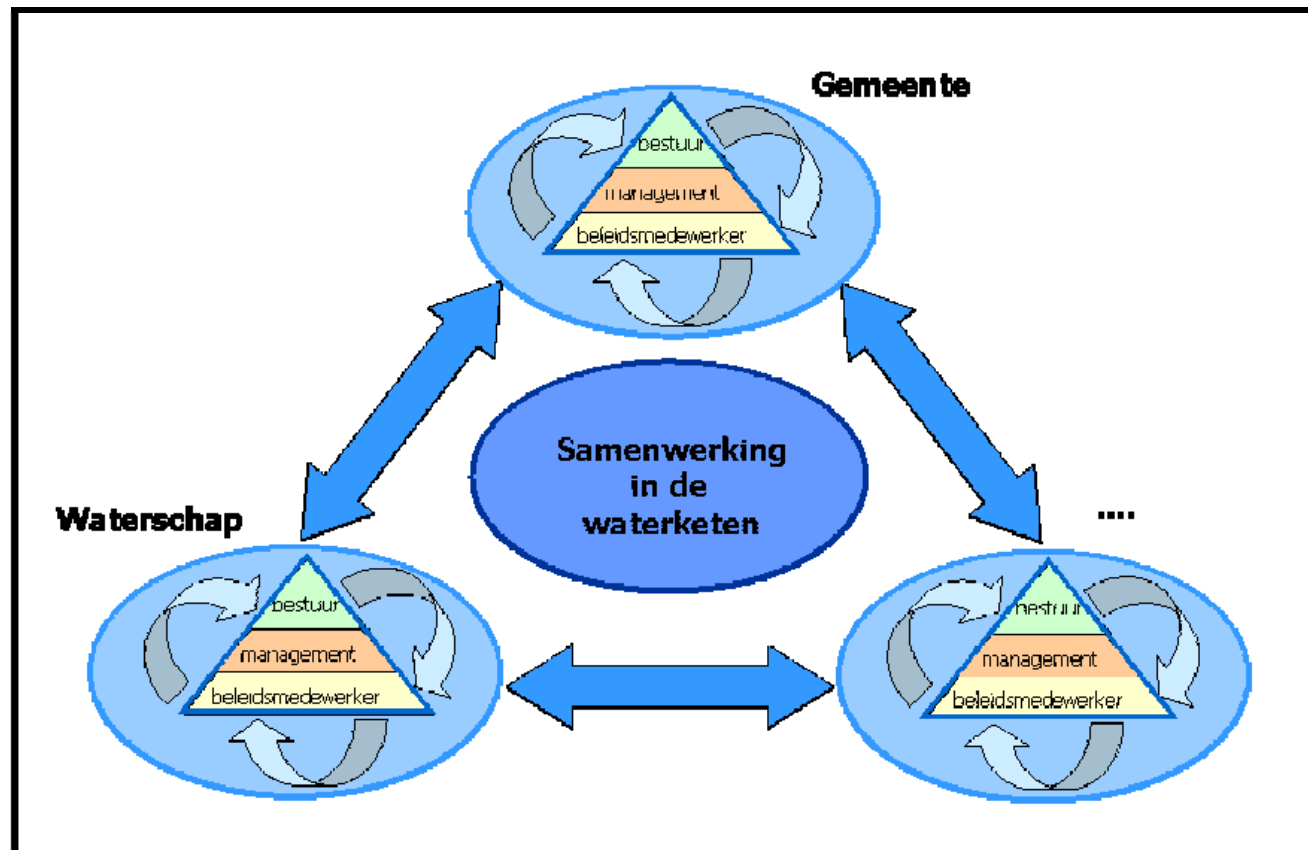
Toekomst Waterketen Gelderland heeft in dit geheel een faciliterende rol. Het initiatief verschuift steeds meer naar de regio's en zuiveringskringen. De stuurgroep, de ambassadeurs en de ambtelijk ondersteuners (bijlage 4) staan klaar om te helpen bij het doorbreken van samenwerkingsimpasses en het oplossen van problemen.

Rioolreiniging & -inspectie en gemaalbeheer

Binnen de Stadsregio Arnhem Nijmegen wordt onderzocht welke voordelen bereikt kunnen worden met verdergaande samenwerking tussen gemeenten en waterschappen bij rioolreiniging & -inspectie, en bij het beheer van de gemalen. Het kan gaan om gezamenlijk uitbesteden of de overdracht van taken aan elkaar. De verwachting is dat de partijen hiermee jaarlijks vijf à tien procent op de kosten besparen.

5 EXTERNE SAMENWERKING BEGINT INTERN

Partijen vinden elkaar in een netwerk. Een goed functionerend netwerk vormt de basis voor goede onderlinge samenwerking en waarborgt de continuïteit van die samenwerking. Het netwerk strekt zich uit naar partijen buiten de eigen organisatie (externe samenwerking). Maar om goed te functioneren moet het intern worden ondersteund (interne samenwerking).



Afb. 5.1 Samenwerking tussen en afstemming binnen organisaties

Externe samenwerking

Afhankelijk van het doel van de samenwerking (zie hoofdstuk 6) en de beschikbare middelen (tijd en budget) vindt de samenwerking plaats in combinaties tussen: gemeenten, waterschappen, waterleidingbedrijf; provincie, marktpartijen en kennisinstituten.

Binnen Gelderland hebben gemeenten en waterschappen elkaar ambtelijk en bestuurlijk gevonden in de regionale overlegstructuren die in het kader van Toekomst Waterketen Gelderland zijn opgericht. De regionale ambassadeurs op bestuurlijk niveau en de ambtelijk ondersteuners spelen in iedere regio een cruciale rol in het bij elkaar brengen en bij elkaar houden van de partijen. Waar dat zinvol is, zal ook het waterleidingbedrijf betrokken worden.

De samenwerking kan ook regiogrensoverschrijdend plaatsvinden, bijvoorbeeld tussen grote gemeenten als Arnhem en Apeldoorn.

Gelderland kent meer dan vijftig zuiveringskringen en vier steden met meer dan 100.000 inwoners met een afdeling riolering en water. Deze vormen vaak een goed vertrekpunt voor samenwerking tussen gemeente(n) en waterschap. Optimalisatiestudies voor het plegen van investeringen in het afvalwatersysteem (zogenoemde OAS-studies) zijn met name voor grote zuiveringskringen (meerdere gemeenten) een goed aanknopingspunt voor een gezamenlijke structurele aanpak van maatregelen, op grond van een afvalwaterakkoord ('Doorpakken vanuit optimalisatiestudies'). Bij de kleinere zuiveringskringen is clustering gewenst om een optimale schaalgrootte te krijgen.

Voor andere onderwerpen (denk aan de waterketenfactuur uit spoor 3 of subsidieverstrekking) kan samenwerking op een provinciebrede Gelderse schaal het meest geschikt zijn.

Samenwerking met marktpartijen kan meerwaarde hebben, door de kennis, de capaciteit en het ondernemerschap dat ze inbrengen. Nederland moet de komende jaren miljarden investeren in de afvalwaterketen. Samenwerking met kennisinstituten en adviseurs is nodig om ervoor te zorgen dat de keuzes die daarbij gemaakt worden, goed kunnen worden onderbouwd en om met innovatieve oplossingen te komen. Gericht onderzoek kan als een hefboom fungeren waarmee via een fractie aan kosten grote besparingen zijn te bereiken.

Meeliften op de rekening

De Gelderse waterschappen liften mee op de rekening van het waterbedrijf Vitens. Dit betreft zowel de WVO-heffingen als de ingezetenenomslag. Hiermee wordt bespaard op inningskosten. Daarnaast liften elf gemeenten voor het rioolrecht mee op de drinkwaternote op basis van drinkwatergebruik. Dit leidt tot een beter inzicht in de kosten van de waterketen en verhoogt het waterbewustzijn van de burgers.

Werkgroepen hemelwaterafvoer

Binnen de regio's Stedendriehoek en Achterhoek vond begin 2007 een bijeenkomst plaats rond het thema hemelwaterafvoer. Tijdens deze bijeenkomst werden vier werkgroepen opgericht, die zich bezighouden met respectievelijk wetgeving, kosten, communicatie en de relatie met grondwaterbescherming. De samenstelling van de werkgroepen verschilt. De ene werkgroep bestaat uit zeven gemeenten, terwijl een andere vertegenwoordigers kent van twee gemeenten, Vitens en de provincie. Resultaat van deze samenwerking is efficiëntiewinst, een snelle kennisvergaring en uiteindelijk een beter onderbouwde en duurzamere aanpak van de hemelwaterafvoer.

Kennis benutten

Binnen regio De Vallei hebben de verschillende gemeenten nagegaan welke kennis zij van elkaar kunnen benutten. Dit leidt tot een voortdurende uitwisseling van kennis in het netwerk, waarbij in elke gezamenlijke bijeenkomst iedere gemeente presenteert wat daar op dat moment actueel is. Onderwerpen die de revue zijn gepasseerd, zijn onder meer: afkoppelen (gemeente Renkum), optimalisatie van het watersysteem (gemeente Wageningen), telemetrie bij drukriolering (gemeente Scherpenzeel), omgaan met grondwater (gemeente Ede) en diffuse bronnen van verontreiniging (gemeente Barneveld). Deze eenvoudige vorm van samenwerking leidt direct tot kennisverspreiding en een grotere doelmatigheid, omdat niet ieder het wiel opnieuw hoeft uit te vinden.

Interne samenwerking

Samenwerking tussen gemeenten onderling en met andere partijen vraagt niet alleen om heldere afspraken *tussen* de partijen. Goede afspraken, goede afstemming en eensluidende verwachtingen *binnen* elke organisatie zijn ten minste zo belangrijk:

Beleidsmedewerker

Beleidsmedewerkers zijn degenen die een partij in de dagelijkse samenwerking vertegenwoordigen. Ze dienen te beschikken over een helder afgebakend mandaat. Duidelijk moet zijn op welke momenten en bij welke beslissingen terugkoppeling naar management en bestuur nodig is. Samenwerken vraagt echter ook om flexibiliteit. Een beleidsmedewerker moet voldoende vrijheid hebben om niet voor elke stap een 'paraaf' te hoeven halen. Anderzijds is het de taak van de beleidsmedewerker op de juiste momenten aan manager en bestuurder heldere keuzes voor te leggen.

Manager

De managers spelen een belangrijke rol bij het faciliteren van de samenwerking tussen de beleidsmedewerkers van de verschillende partijen. Het is daarbij de uitdaging een goede balans te vinden tussen vrijheid geven en op de juiste momenten knopen doorhakken. Die vrijheid is nodig om nieuwe stappen te kunnen zetten. Samenwerking waarbij geen fouten mogen worden gemaakt, heeft weinig kans van slagen.

Bestuurder

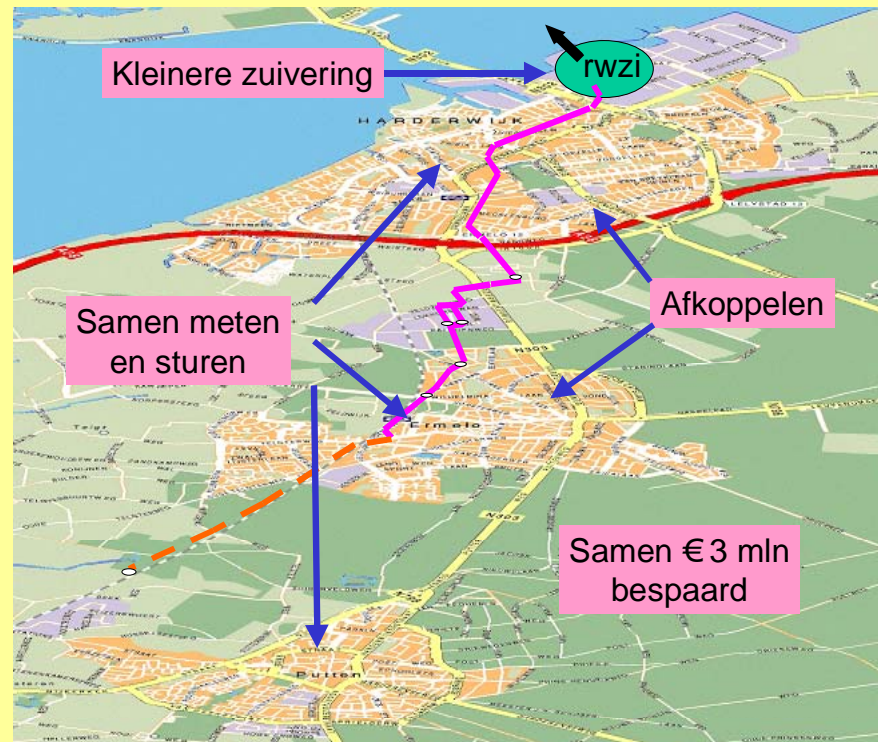
De bestuurders geven sturing aan de initiatieven en tekenen voor de gemaakte afspraken. Naarmate het niveau van samenwerking verschuift van operationeel naar tactisch en strategisch (zie hoofdstuk 2), zullen zij ook nadrukkelijker een rol spelen *tijdens* het samenwerkingsproces. Bestuurder en manager bepalen de kaders voor samenwerking. Heldere doelen, betrokkenheid en voldoende bewegingsvrijheid zijn voorwaarden om met vertrouwen de samenwerking in te kunnen gaan. Dit vertrouwen vanuit de eigen organisatie is de basis voor vertrouwen tussen organisaties. Goede samenwerking kan niet zonder.

6 VAN DOEL NAAR DOELMATIGHEID

Samenwerken dient altijd een gemeenschappelijk doel. Wat is dat gemeenschappelijk doel bij samenwerken in de waterketen? Wat ons betreft gaat het om een meer doelmatige besteding van maatschappelijk geld door meer effectiviteit en efficiëntie. Het betreft betere kwaliteit voor hetzelfde geld of het realiseren van de beoogde kwaliteit tegen lagere kosten. Deze kwaliteit heeft betrekking op duurzaamheid, robuustheid, veiligheid en dienstverlening. De burger en het milieu zijn hier als 'eindgebruikers' mee gebaat. En voor iedereen die aan de waterketen werkt levert de samenwerking meer kennis, inzicht en werkplezier op.

OAS Harderwijk e.o. leidt tot maatschappelijke voordelen

Met de optimalisatie van het afvalwatersysteem (OAS) van Harderwijk e.o. vergroten Waterschap Veluwe en de Gemeenten Harderwijk, Ermelo en Putten doelmatigheid, duurzaamheid en inzicht, en beperken zij de overlast voor de burgers.

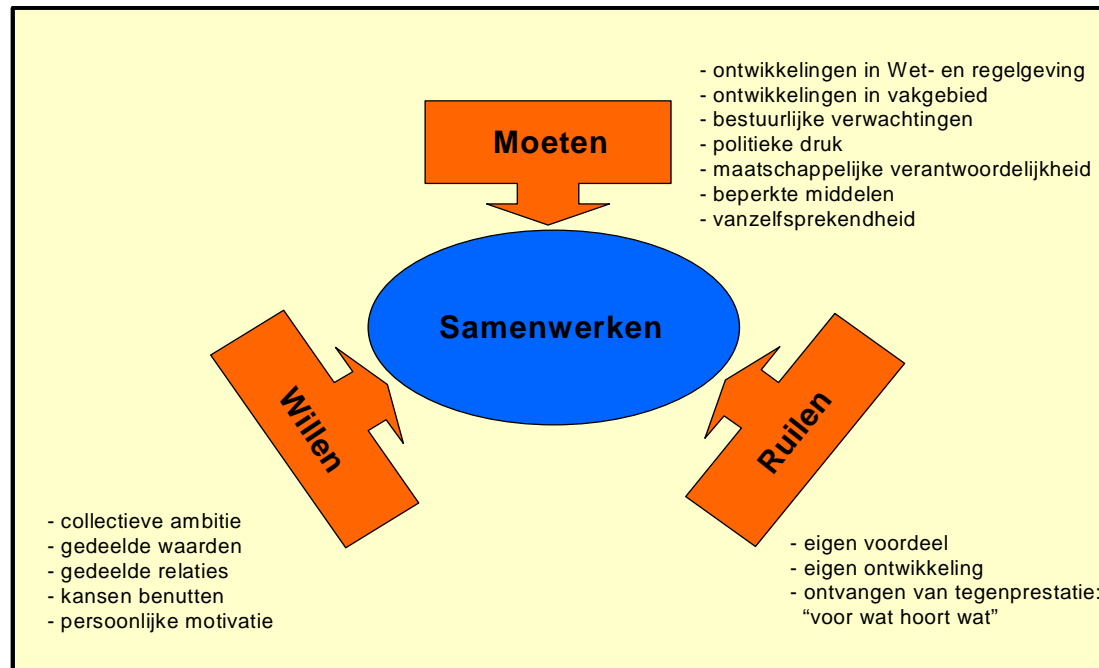


Heldere gemeenschappelijke doelen en begrip voor elkaars belangen vormen de basis voor succesvolle samenwerking. De doelen in de afvalwaterketen hebben betrekking op inzameling, transport en behandeling van afvalwater en regenwater waarbij:

- (grond)wateroverlast en andere overlast naar de omgeving zo veel mogelijk wordt voorkomen;
- vervuiling van bodem, grondwater en oppervlaktewater wordt voorkomen;
- burgers en bedrijven een goede dienstverlening ervaren.

Belangrijke succesfactoren voor het bereiken van deze doelen zijn:

- een goede balans tussen willen (collectieve ambitie), ruilen (wederzijds voordeel) en moeten (noodzaak) (zie afbeelding);
- (ruime) bestuurlijke kaders en ruimte voor initiatief en om te handelen aan de basis;
- bereidheid om te investeren en risico's te nemen (de kost gaat voor de baat uit);
- heldere en haalbare afspraken en focus op kansen, niet op bedreigingen;
- gemotiveerde deelnemers die worden ondersteund vanuit de eigen organisatie;
- inhoudelijke kennis van zaken.



Afb. 6.1 Succesfactoren voor samenwerking

De kost gaat voor de baat uit

Om de voordelen van samenwerking te kunnen bereiken, moet eerst geïnvesteerd worden. De kost gaat, zoals vaak, voor de baat uit. Beleidsmedewerkers en bestuurders moeten tijd vrij (willen) maken voor het creëren en onderhouden van netwerken. Beleidsmedewerkers moeten tijd maken en krijgen voor het op gang brengen en op gang houden van de samenwerking. Voor 2006 en 2007 financiert de provincie overigens deze ondersteuning. Ook moeten partijen bereid zijn geld vrij te maken voor het uitbesteden van werkzaamheden waar ambtelijke partijen door gebrek aan tijd of kennis niet aan toe komen

Interne afspraken over benodigde tijd en middelen behoren tot de eerste stappen op weg naar het bereiken van de samenwerkingsdoelen. Voor de externe kosten moet meestal voorfinanciering worden geregeld. Soms is het praktisch als één van de partijen deze voor zijn rekening neemt. In andere gevallen kan een verdeelsleutel worden gevonden, bijvoorbeeld op basis van de belangen van de partijen of naar rato van het aantal inwoners.

De betreffende activiteiten zijn meestal niet nieuw en via de bestaande plannen al in de begrotingen opgenomen. Het bij elkaar leggen van (delen van) deze budgetten levert voor de samenwerking voldoende middelen voor het realiseren van de gezamenlijke activiteiten. Op termijn betalen de investeringen zich terug met de gerealiseerde besparingen.

Voor het realiseren van permanente samenwerking is het gewenst structureel budgetten op te nemen in de Gemeentelijke Rioleringsplannen en in de begrotingen van de waterschappen.

Gezamenlijke aanpak van projecten

De gemeenten en het waterschap in regio Rivierenland hebben op grond van een sterkte-zwakteanalyse vastgesteld welke projecten voor een kansrijke gezamenlijke aanpak geschikt zijn. Dit heeft geleid tot de vaststelling van acht projecten waarvan het doel, de te bereiken resultaten en de maatschappelijke besparingen zijn vastgesteld. De volgende stap is om deze besparingen daadwerkelijk te realiseren.

Themagroepen werken initiatieven uit

Regio De Vallei heeft voor ca. 120 operationele activiteiten bij het beheer van riolering nagegaan in hoeverre samenwerking gewenst is, samenwerking al bestaat en wat elk van de partijen in de samenwerking heeft te bieden. Uit deze inventarisatie kwamen kansrijke initiatieven voor samenwerking naar voren. Voor de verdere uitwerking van deze initiatieven zijn themagroepen gevormd om de winst voor de burger en het milieu te verzilveren.

7 EN NU? U!

Het werk van de Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland zit erop. Althans: wat betreft het schrijven van deze handreiking. Hopelijk hebben we u nog meer kunnen overtuigen van het nut en de noodzaak van samenwerken in de waterketen, en van het plezier dat je eraan kunt beleven. Hopelijk kunt u uit de voeten met de handreikingen die wij u in dit rapport doen. Met de routebeschrijving voor groei en de mogelijke groeipaden bij verschillende thema's waarop samenwerking mogelijk is. Het werk is nu aan u. Dat zeggen we niet uit gemakzucht, maar omdat het onze overtuiging is dat de samenwerking alleen kan slagen als het initiatief daartoe bij de waterketenpartners zelf ligt. Dat betekent overigens niet dat wij vanaf de zijlijn toekijken. U kunt te allen tijde een beroep doen op onze bestuurlijke ambassadeurs. Veel succes.

8 COLOFON

Opdrachtgever : Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland
Omvang rapport : 31 pagina's
Adviseurs : Wouter Stapel (DHV), Kees Snaterse (Snaterse Civiele Techniek en Management)
Tekstredactie : Bert-Jan van Weeren (Tekst en van Weeren)
Datum : 23 maart 2007

BIJLAGE 1 Gelders Samenwerkingsblad Rioleringsbeheer

Beschrijving en Afspraken Gelderse Samenwerking Rioleringsbeheer			
Naam samenwerking	<i>heldere titel</i>		
Toelichting	<i>één zin</i>		
Thema / Onderwerpen	<i>benoemen op basis van overzicht in Hoofdstuk 2</i>		
Partijen en deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • <i>opsomming deelnemende partijen</i> • <i>aangeven welke partij de samenwerking trekt / aanjaagt en wie de contactpersoon naar buiten is</i> • <i>achter elke partij aangeven welke personen bestuurlijk en ambtelijk betrokken zijn</i> 		
	Partij Gemeente X Gemeente Y Waterschap Z Provincie	Bestuurlijk namen namen namen	Ambtelijk namen
Samenwerkingsvorm	<i>aanvinken:</i> ad hoc projectmatig structureel institutioneel		
Aanleiding en doel	<i>korte beschrijving van de aanleiding tot samenwerking en het beoogde eindresultaat</i>		
Afspraken, bijdragen en randvoorwaarden	<i>opsomming meetbare afspraken, b.v.:</i> <ul style="list-style-type: none"> • voorbereiding / benodigde info voor d start van samenwerking • werk/vergaderschema • stappenplan incl. mijlpalen • terugkoppeling ambtelijk - bestuurlijk • bij afwezigheid regelt afwezige een vervanger • tijdsbesteding van de deelnemers 		
Kosten een opbrengsten	<i>benodigde externe kosten</i> <i>verwachte opbrengsten (kwalitatief en in €)</i>		
Aandachtspunten	<i>benoem mogelijke valkuilen</i>		
Voorbeeldprojecten	<i>evt. verwijzing naar vergelijkbare trajecten elders</i>		
Doorgroeimogelijkheden	<i>schets mogelijkheden uitbreiding samenwerking</i>		

BIJLAGE 2 Ontwikkelingen Rioleringsbeheer

Gemeenten en waterschappen hebben te maken met onderstaande ontwikkelingen m.b.t. rioleringsbeheer.

Wet en regelgeving

- Europese Kaderrichtlijn water
- Stroomgebiedvisies
- Wet gemeentelijke watertaken
- (Ontwerp-) Besluit lozing afvalwater huishoudens
- Wet verplichting informatie ondergrondse netten
- Verbreding rioolrecht
- Verbreding Gemeentelijk RioleringsPlan
- Europese standaardisatie riolering en afvalwater
- Europese grondwaterrichtlijn
- Nationaal Bestuursakkoord Water, Waterbeheer 21^e Eeuw
- Toekomstagenda Milieu ministerie van VROM
- Gemeentelijke basisregistraties

Bestuurlijk

- Politisering waterdossier
- Bestuurlijke samenwerking
- Gemeente als regisseur openbare ruimte
- Interactieve beleidsvorming en wijkgericht werken

Vakinhoud

- Bewustwording volksgezondheid en kwaliteit woon en leefmilieu
- Dossier wateroverlast
- Normering wateroverlast
- Risicomanagement beheer
- Klimaatontwikkelingen
- Omgaan met regenwater
- Omgaan met grondwater
- Omgaan met diffuse bronnen van verontreiniging
- Integraal beheer openbare ruimte
- Afname vakkennis
- Afname vakmensen
- Van inspanningsverplichting naar resultaatsverplichtingen
- Standaardisering NEN en Bouwbesluit
- Doelmatigheid rioleringsbeheer
- Kwaliteitsontwikkeling gegevensbeheer riolering
- Waterkwaliteitsspoor
- Duurzame ontwikkeling
- Herinrichting stedelijke gebieden
- Besturing en beheersing functioneren afvalwatersysteem
- Aandacht voor werkelijk functioneren systemen
- Modelontwikkeling en calibratie

BIJLAGE 3 Literatuur

Toekomst Waterketen Gelderland

- Een goede buur...samen werken in de waterketen, voor burger en leefmilieu, bestuurlijke samenvatting, 15 september 2005, opdrachtgever: TWG, door: stuurgroep TWG
- Door kennis naar winst, Visie op samenwerking bij beheer rioolinfrastructuur, 8 juli 2005, opdrachtgever: TWG, door: AT Osborne
- Afvalwaterketen Gelderland, afstemmen investeringen, eindrapport, januari 2005, opdrachtgever: TWG, door: DHV
- Kosten voor drinkwater, riolering en afvalwater op één nota, 2 mei 2005, opdrachtgever: TWG, door: AT Osborne
- Benchmark Rioleringszorg, Gelders Cluster 2006, maart 2007, door: IOO bv, Royal Haskoning, Van de Bunt organisatie en beleid en Stratus Marktonderzoek, opdrachtgever: Stichting Rioned

Rapportages uit de regio's

- Voortgangsrapportage Regionale Samenwerking TWG, regio de Vallei versie 2.1 15 november 2006, door: Snaterse CT&M
- Eerste voortgangsrapportage Regionale Samenwerking TWG, regio Noord Veluwe, 10 november 2006, door: Ambtelijk Overleg Water en Riolering (AOWR)
- Plan van Aanpak Uitvoering TWG Stadsregio Arnhem Nijmegen, 15 december 2006, DHV
- Ontwikkeling samenwerkingsmodellen, regio Achterhoek, Stedendriehoek, antwoorden op vragen gesteld in het stuk 'stappen op weg naar de ontwikkeling van samenwerkingsmodellen, 30 juni 2006", auteur onbekend
- Onderzoek naar mogelijkheden en baten van samenwerking in de waterketen – regio Rivierenland, 20 december 2006, door: Syncera water en Welldra

Waterketen Nederland

- Samen in de waterketen: het werkt!, Waterkip, oktober 2006 (RWS, Rioned, Stowa en KIWA)
- Samenwerken aan water, Unie van Waterschappen, VNG, VEWIN, november 2006
- Handreiking afvalwaterakkoord VNG en UvW, oktober 2003
- Evaluatie afvalwaterakkoorden, juni 2005, opdrachtgevers UvW en VNG, door: AT Osborne
- Permanente samenwerking in het afvalwatersysteem, doorpakken vanuit optimalisatiestudies, Unie van Waterschappen en VNG, september 2006
- NPR 3220, Buitenriolering beheer, februari 1994, Nederlands Normalisatie-instituut

Internet

- Website Samenwerken aan water, www.samenwerkenaanwater.nl
- Website Toekomst Waterketen Gelderland, www.toekomstwaterketengelderland.nl

BIJLAGE 4 Stuurgroep, Projectgroep en Ambtelijk ondersteuners

Stuurgroep:

W.A. Burgering	voorzitter
H.W.C.G. Keerweer	gedeputeerde Provincie Gelderland
T.J. Bouwers	voorzitter RIONED
C.C. Leppink	burgemeester gemeente Montferland
D.H.A. van Hemmen	burgemeester gemeente Nunspeet
E. Tuijnman	burgemeester gemeente Overbetuwe
C. Jansen	wethouder gemeente Arnhem
P. van 't Hoog	wethouder gemeente Ede
C.R. Vermeulen	wethouder gemeente Tiel
J.A. van Oosten	wethouder gemeente Zutphen
H. van Brink / J. Roemaat	dijkgraaf / heemraad Waterschap Rijn en IJssel
K. van de Langemheen	dijkgraaf Waterschap Vallei en Eem
G. Verwolf	dijkgraaf Waterschap Veluwe
G.N. Kok / A. J. Rijsdijk	dijkgraaf / heemraad Waterschap Rivierenland
J.C. van Winkelen	voorzitter Raad van bestuur Vitens
C.M. Plug	directeur Bodem, water en landelijk gebied Ministerie van VROM
A. Wouters	directeur Water Ministerie van Verkeer en Waterstaat (agendalid)
A.P. Salverda	secretaris

Projectgroep:

Peter Salverda	voorzitter
Dick Coppel	Provincie Gelderland
Gert-Jan Halff	gemeente Nunspeet
Jan-Martin Berghuis	gemeente Overbetuwe
Hans van Ammers	gemeente Arnhem
Christel van Koppel	gemeente Ede
Ine van den Hurk	gemeente Tiel
John Immink	gemeente Zutphen
Martien Kaats	Waterschap Rijn en IJssel
Krijn van den Herik	Waterschap Vallei en Eem
Frans de Vries	Waterschap Veluwe
Jan van Engelen	Waterschap Rivierenland
Marc Bijlsma	Regio Rivierenland
Joke Emaus	Regio Achterhoek
Aat Hueting	Stadsregio Arnhem-Nijmegen
Jan Heersche	Vitens
Marion Fokké-Baggen	Ministerie van VROM
Janine Leeuwis-Tolboom	secretaris

Ambtelijke ondersteuners:

Regio Achterhoek	Paul van Dommelen
Stadsregio Arnhem Nijmegen	Wouter Stapel
Regio Noord-Veluwe	Martin van Leussen
Regio Rivierenland	Marc Bijlsma
Regio Stedendriehoek	Paul van Dommelen
Regio De Vallei	Cees Snaterse

BIJLAGE 5 Begeleidingsgroep en opstellers Handreiking

Begeleidingsgroep:

Paul van Dommelen	Ambtelijk ondersteuner regio's Achterhoek en Stedendriehoek
Martin van Leussen	Ambtelijk ondersteuner regio Noord Veluwe
Baarte de Rooy	Gemeente Lochem
Peter Salverda	Secretaris Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland

Opstellers Handreiking:

Wouter Stapel	DHV
Kees Snaterse	Snaterse Civiele Techniek & Management

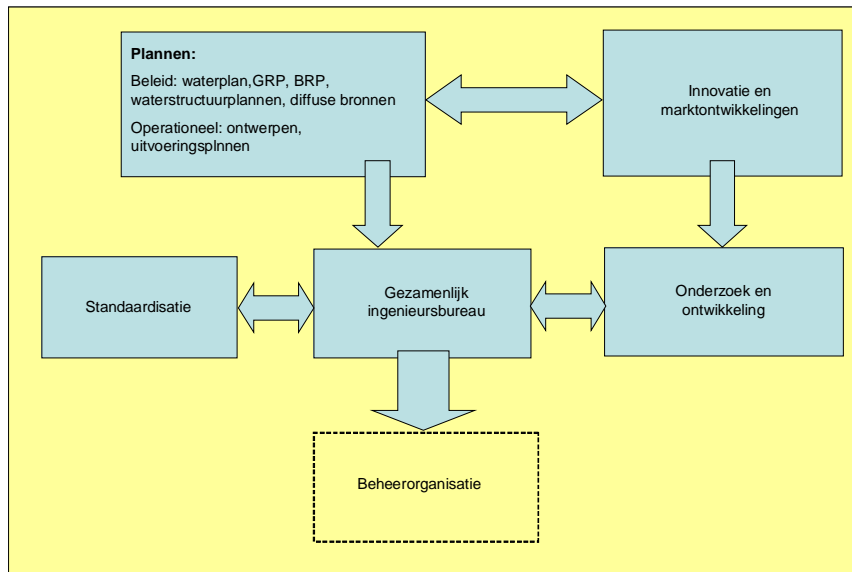
Vertegenwoordiger Stuurgroep Toekomst Waterketen Gelderland:

Wim Burgering	Voorzitter Stuurgroep
---------------	-----------------------

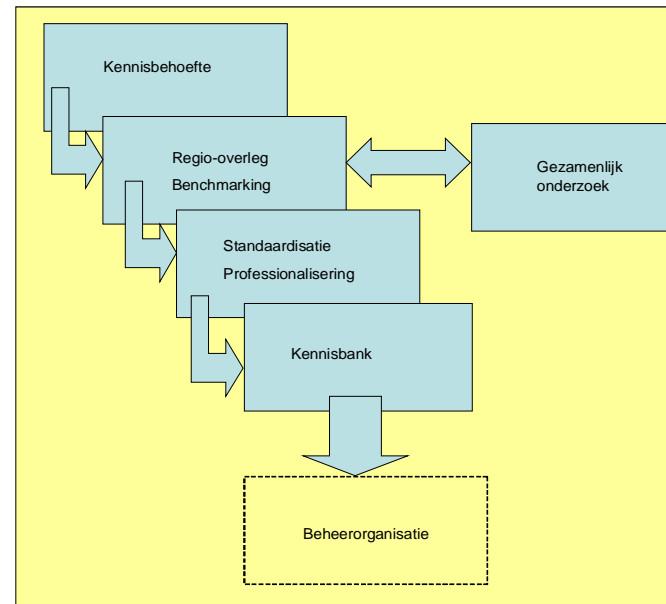
Bijlage 6 Mogelijke groeipaden

Samenwerkingsthema	Voorbeeld activiteiten	Afbeelding
Spoor 1 – Gezamenlijk rioleringsbeheer		
Rioleringsbeleid uitzetten	<ul style="list-style-type: none"> • TWG • opstellen GRP, Waterplannen • inspelen op nieuwe wet- en regelgeving • lobby en beïnvloeding 	1.1 1.1
Planvorming	<ul style="list-style-type: none"> • opstellen maatregelplannen zoals BRP • afstemmen van taken 	1.1
Kennis uitwisselen	<ul style="list-style-type: none"> • regionaal rioleringsoverleg • symposium • benchmark 	1.2 1.2
Standaardisatie planvorming	<ul style="list-style-type: none"> • standaardiseren BRP, GRP • aanpak kosten en kostendekking • vergunningverlening en handhaving 	1.1
Onderzoek naar het functioneren van de riolering	<ul style="list-style-type: none"> • databeheer riolering, afkoppelvoorzieningen, IBA's (toestand) • monitoren en meten (meetgegevens) • rioolinspectie (inspectiegegevens) 	1.3 1.6
Onderzoek ter ondersteuning van de planvorming	<ul style="list-style-type: none"> • naar subsidies • naar innovaties • naar meetsystematiek 	1.1
Beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • kwaliteit rioolstelsel • kwaliteit functioneren rioolstelsel 	
Uitvoeren van maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> • reparaties, renovaties, vervangingen, verbeteringen, nieuwbouw 	1.4
	<ul style="list-style-type: none"> • reduceren rioolvreemd water • aanbesteden • directievoering • oplevering en goedkeuring 	1.4
Operationeel beheer	<ul style="list-style-type: none"> • materiaalinkoop 	1.5
	<ul style="list-style-type: none"> • materieel uitwisseling 	1.6
	<ul style="list-style-type: none"> • rioolreiniging • gemaalbeheer / storingsdienst (gemaal, riolering, IBA's) • centrale sturing (Real Time Control) • telemetrie 	2.2
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • personeelspool 	1.7
	<ul style="list-style-type: none"> • professionalisering (kennis vergroten) 	1.2
	<ul style="list-style-type: none"> • stroomlijnen van werkprocessen 	1.7

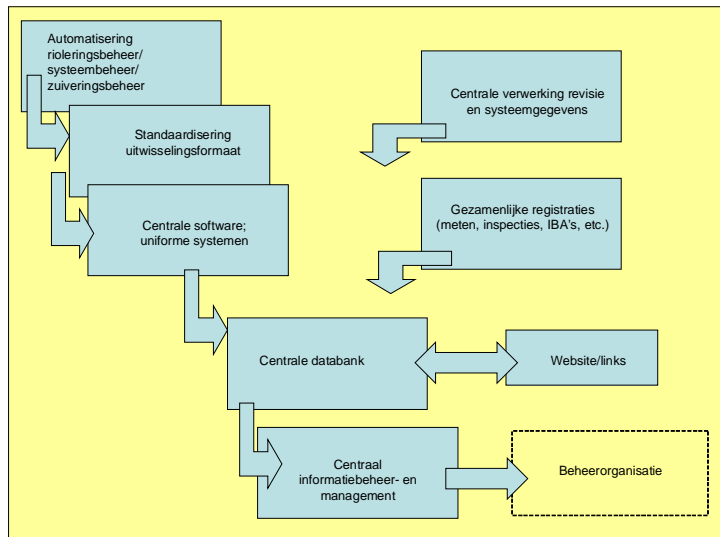
Samenwerkingsthema	Voorbeeld activiteiten	Afbeelding
Spoor 2 – Afstemmen investeringen		
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisatiestudies 	2.1, 2.2
Afspraken vastleggen	<ul style="list-style-type: none"> • Afvalwaterakkoord 	2.1, 2.2
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk uitvoeren maatregelen 	2.1
Spoor 3 – Waterketenfactuur en dienstverlening		
Facturering	<ul style="list-style-type: none"> • Waterketenfactuur 	3.1
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Waterloket • Klachtendienst 	3.2
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie en PR 	3.3



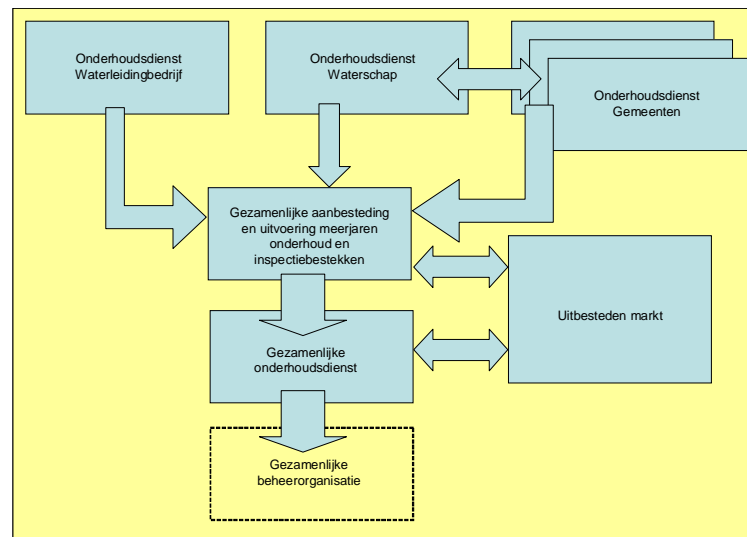
Afb. 1.1 – Planvorming, beleid, standaardisatie en onderzoek: ontwikkelen en opstellen plannen en standaards, innovatie



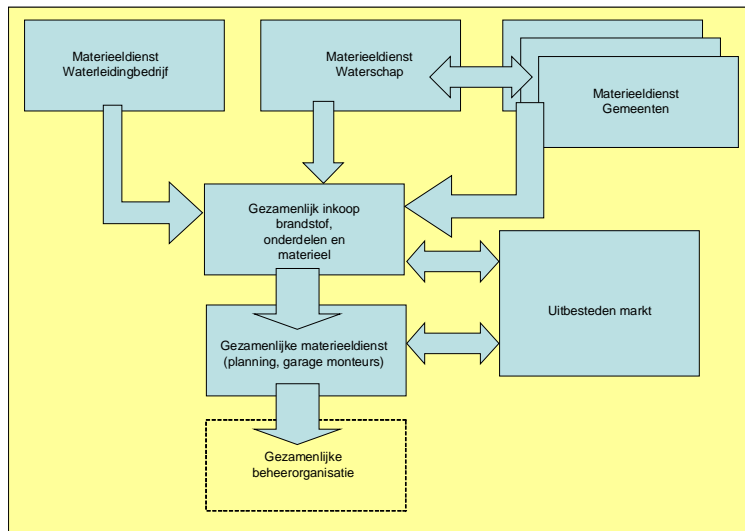
Afb. 1.2 – Kennis uitwisselen, onderzoek en personeel: rioleringsoverleg, benchmarking, professionalisering



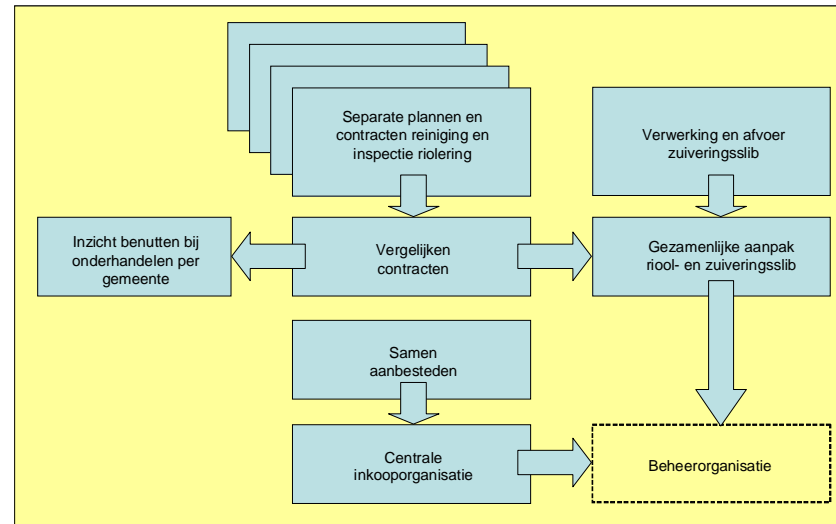
Afb. 1.3 – Onderzoek naar functioneren van de riolering: databeheer



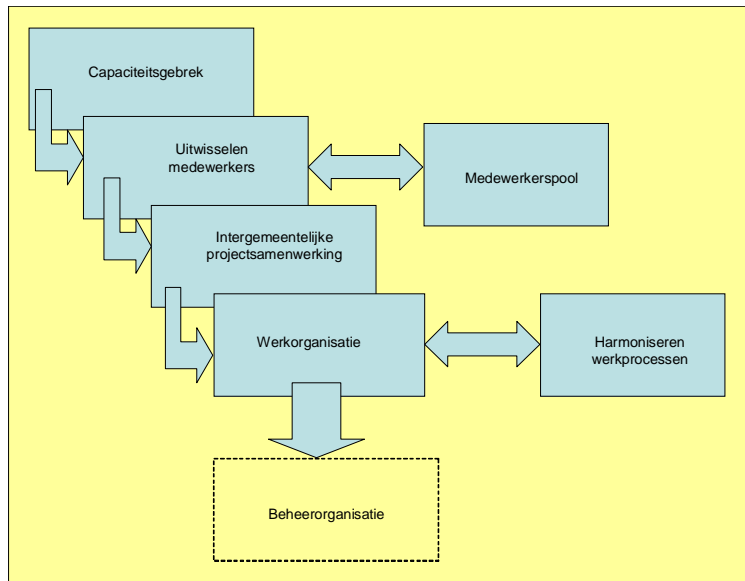
Afb. 1.4 – Uitvoeren van maatregelen: meerjarenonderhoud en inspectie



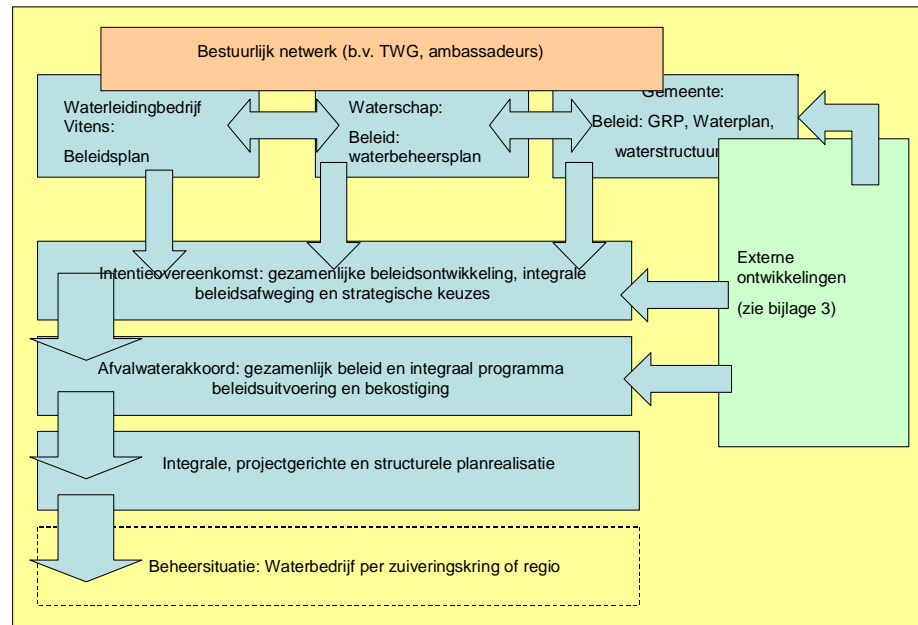
Afb. 1.5 – Operationeel beheer: materieel uitwisseling



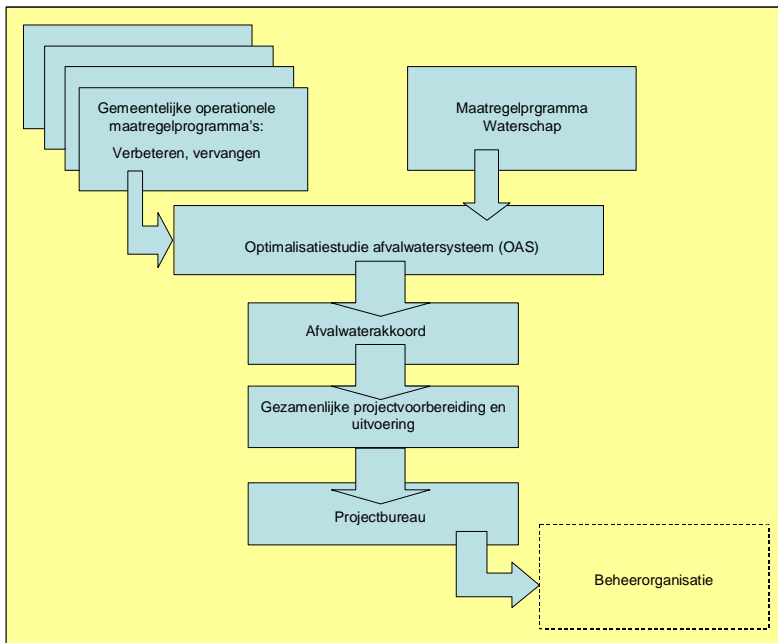
Afb. 1.6 – Operationeel beheer, onderzoek naar functioneren riolering: rioolreiniging en inspectie aanbesteden



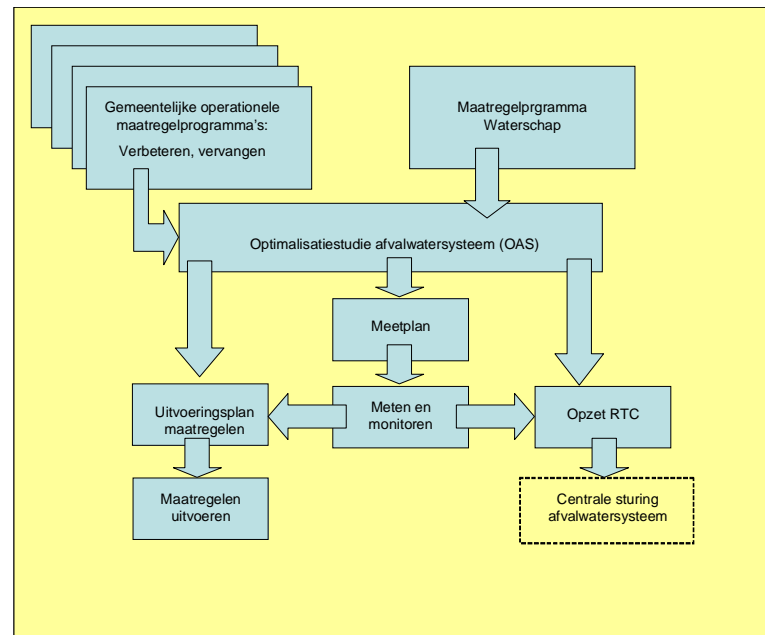
Afb. 1.7 – Personeel: pooling en stroomlijnen werkprocessen



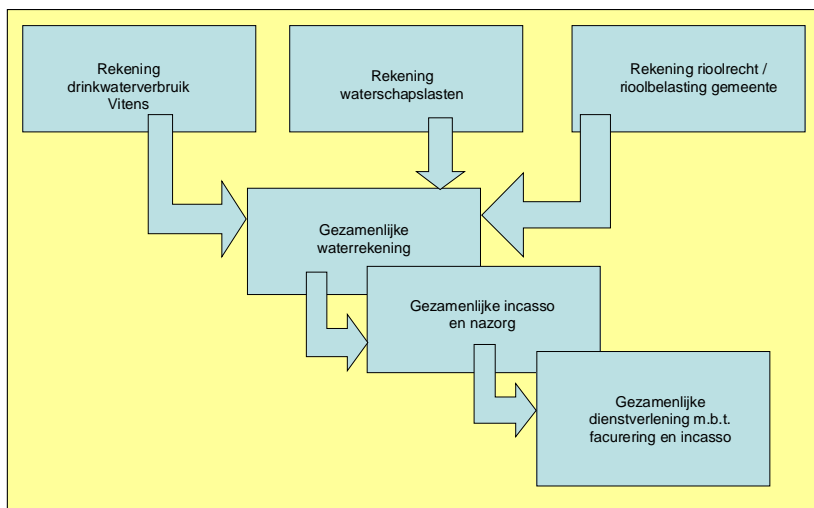
Afb. 1.8 – Beleidsontwikkeling en planrealisatie



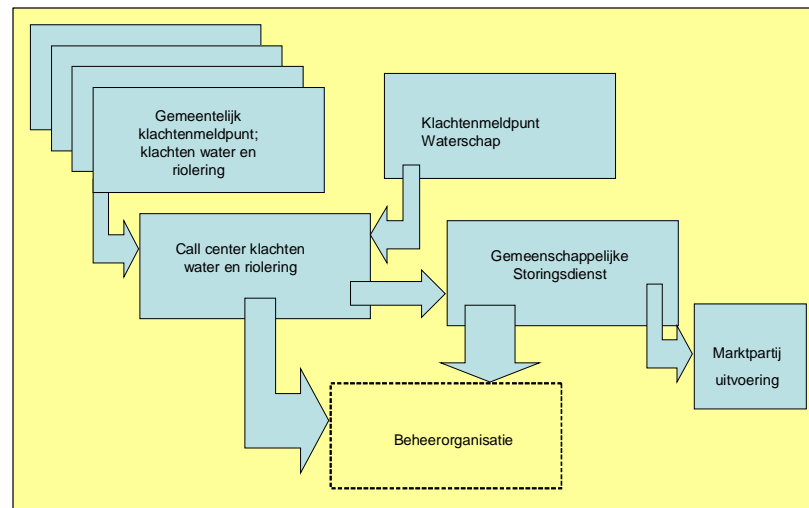
Afb. 2.1 – Onderzoek en implementatie: optimalisatiestudie afvalwatersysteem en uitvoeren maatregelen



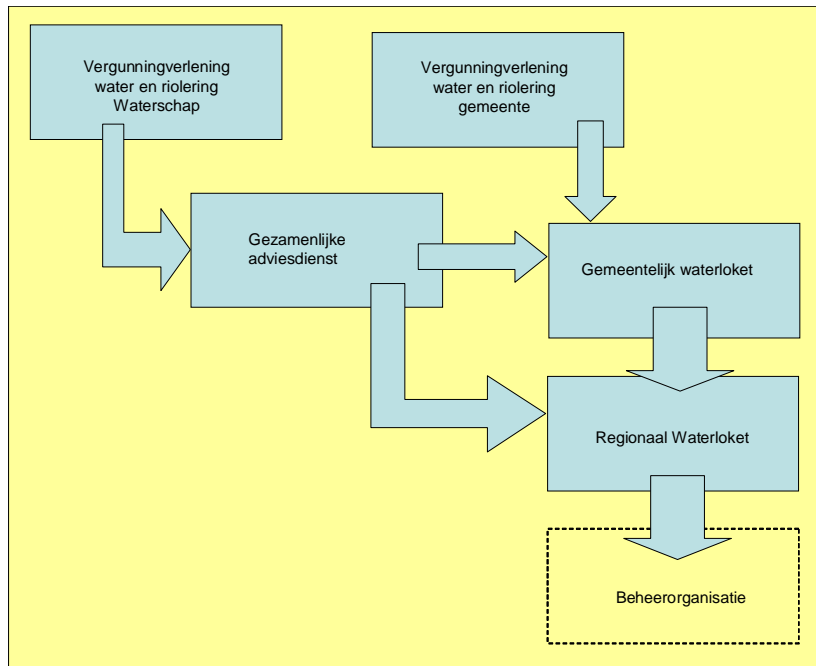
Afb. 2.2 – Van OAS naar meten en centrale sturing



Afb. 3.1 – Facturering: waterketenfactuur



Afb. 3.2 – Dienstverlening: klachten en storingen



Afb. 3.3 – Dienstverlening: waterloket voor vergunningverlening